

**T.C.  
GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ  
ANA BİLİM DALI**

**ÇALIŞMA HAYATI VE ORGANİZASYONLARDA DEĞİŞİM,  
DEĞİŞİM YÖNETİMİ  
VE  
DEĞİŞİM YÖNETİMİ ÜZERİNE ÖRNEK BİR UYGULAMA  
LAFARGE TÜRKİYE ÇİMENTO GRUBU**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
Ahmet Bilge ELALMIŞ**

**Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Cem KILIÇ**

**ANKARA – 2008**

## ONAY

Ahmet Bilge Elalmış tarafından hazırlanan “Çalışma Hayatı ve Organizasyonlarda Değişim, Değişim Yönetimi ve Değişim Yönetimi Üzerine Örnek Bir Uygulama-Lafarge Türkiye Çimento Grubu-” başlıklı bu çalışma, 14/01/2008 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda (oybirliği/oyçokluğu) ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Cem KILIÇ

Doç. Dr. Tengiz ÜÇOK

Yard. Doç. Dr. Yücel UYANIK

## ÖNSÖZ

Değişim çağımızın en popüler kavramlarından birisidir. Bu soyut kavram, insan faktörünün işin içine girmesiye somutlaşarak daha hissedilebilir bir hal alır. Değişimin önüne geçmek, değişimi durdurmak, değişmemek gibi kavramlar ise artık pek tartışılmıyor. Şu günlerde tartışılan en önemli şey değişime etki ederek onu yönlendirmektir.

Değişim üzerinde oynandığı zaman amaçlara hizmet edebilir hale gelir. Şirketler ve yöneticiler yaşamlarını kontrol edemedikleri düşüncesine katlanamazlar. Bu nedenle, makinelerle, teknolojiyle, toprakla, parayla ve insanlarla sürekli oynar, onlar üzerinde etki ederler. Son yıllarda ise şirketlerin ve yöneticilerin üzerinde oynamak istedikleri durum değişimdir. Rastgele değişmek, amaçsızca yenilenmek ve geleceğe yön verememek; şirketlerin istedikleri en son şeydir. Şirketler değişimi kontrol altına almak, planlamak, yönünü değiştirmek yani onu yönetmek çabasıdadırlar. Son zamanların en gözde yönetim trendi, değişim yönetimidir.

Yakın geçmişte rekabet üstünlüğü sağlayan en önemli faktör olarak insan kaynağı görülmekteydi. Artık bu yeterli bir kaynak değildir. Günümüzde değişime etki edebilecek kabiliyetteki insanlar ve bilgi, rekabet üstünlüğü getirmektedir. Çünkü artık şu kavram şirketleri lider yapıyor: değişim yönetimi ve bunun üstesinden gelebilecek insan kaynağı. Değişim, üzerinde etkili olunabildiği ölçüde amaçlara fayda sağlar. Artık değişim,değiştirilebildiği sürece şirketleri hayatta tutar.

Şirketler için değişim kaçınılmaz deniyor. Ancak baştan şu belirtilmelidir ki değişim her zaman iyi olmayabilir. Körü körüne değişime zarar getirebilir. Çalışmada da sıkça üzerinde durulduğu gibi, değişim, ancak içinde "gelişme" olduğu sürece yararlıdır. Burada bahsedilen geliştirerek değişmek, yani, yatay değil, organik olarak büyümektir. Bu şu demektir,

değişirken bilinmez bir geleceğe doru değil, temel yetenek ve değerler üzerinde gelişerek değişime gidilmelidir. Bilinmeyen pazarlara, bilinmeyen ürünlerle bilinçsizce girilemez. Değişim kendi kültür ve vizyonunuz üzerinde inşa edilir ve yapmayı bildiklerinizle şekillenir. Kendi değeriniz, kendi ürününüz, kendi çevreniz ve kendi çalışanınızla değişim uygulanmalı. Bu çalışmada, gözünü kapatıp değişim rüzgarına kendini kaptıran değil, gözleri tamamen açık, bilinçli değişen ve gelişen bir yapı aktarılmıştır. Kısaca, temel değerler ve yetenekler etrafında gelişerek değişmek kavramı üzerinde durulmuştur.

## İÇİNDEKİLER

Önsöz.....	i
İçindekiler.....	iii
Tablolar Cetveli.....	vii
Giriş.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### DEĞİŞİM VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1 – Değişimin Kapsamı ve Özellikleri.....	3
1.1.1. Değişim Nedir?.....	3
1.1.2. Değişimin Özellikleri.....	4
1.1.3. Değişimin Çeşitleri ve Benzer Kavramlarla İlişkileri.....	5
1.2 – Çalışma Hayatı ve Organizasyonlarda Meydana Gelen Değişmeler.....	6
1.2.1. Çalışma Hayatında Meydana Gelen Değişmeler.....	7
1.2.1.1. Artık Ürün, Sanayi ve Üçüncü Dalga.....	7
1.2.1.2. Rekabet ve Değişim.....	9
1.2.1.3. Küreselleşme.....	11
1.2.1.4. Değişen Endüstri İlişkileri ve Esneklik Kavramı.....	12
1.2.2. Organizasyonlarda Meydana Gelen Değişimler.....	13
1.2.2.1. İşletmelerde Hümanizm Etkileri.....	13
1.2.2.2. Modern Örgüt Yaklaşımı.....	14
1.2.2.3. İşçilikten Katılımcılığa, Amirlikten Koçluğa.....	16

1.2.2.4. Personel Yönetimi – İnsan Kaynakları Yönetimi – Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	17
1.2.2.5. İşletme Çevre Etkileşimi.....	18
1.2.2.5.1. Dışsal Çevre.....	19
1.2.2.5.2. İçsel Çevre.....	20

## İKİNCİ BÖLÜM

### ORGANİZASYONLARDA DEĞİŞİM YÖNETİMİ

2.1 – İşletmelerde Değişim.....	21
2.1.1. Bir Süreç Olarak Değişim.....	21
2.1.2. Planlı Değişim.....	22
2.1.3. Geliştirerek Değiştirme.....	24
2.2 – Değişim Yönetimi ve Süreci.....	28
2.2.1. Değişimi Yönetmek Gerekli mi?.....	29
2.2.2. Değişim Yönetiminde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar.....	30
2.2.3. Değişim Yönetimi Süreci.....	32
2.2.3.1. Değişim Etkisinin Hesaplanması.....	32
2.2.3.2. İhtiyaçları Belirlemek.....	34
2.2.3.3. Zaman Planlaması Yapmak .....	36
2.2.3.4. Yeni Vizyon.....	37
2.2.3.5. Değişim Yöneticileri.....	39
2.2.3.5.1. Değişim ve Liderlik.....	40
2.2.3.5.2. Değişim İçin Gruplar.....	41
a) İnsanları Değil, Düşünceleri Değiştirmek.....	45

b) Değişim İçin Etkili İletişim.....	47
c) Uyumunu Kolaylaştırmak.....	49
d) Değişim İçin Cesaretlendirmek.....	51
e) Parçadan Bütüne Doğru Değişimi Gerçekleştirmek.....	52
2.3 – Değişimin Neden Olabileceği Problemler ve Değişime Direnç.....	53
2.3.1. Değişimin Neden Olabileceği Problemler.....	53
2.3.1.1. Yabancılaşma.....	54
2.3.1.2. Çatışma.....	56
2.3.2. Değişime Direnç.....	58
2.3.2.1. Değişime Dirence Sebep Olan Değişiklikler.....	59
2.3.2.2. Değişime Direnmenin Nedenleri.....	60
2.3.2.3. Değişime Direnmenin Önlenmesi.....	61

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **DEĞİŞİM YÖNETİMİNE İLİŞKİN ALAN ARAŞTIRMASI**

3.1 – Araştırmanın Amacı.....	65
3.2 – Araştırmanın Kapsamı.....	65
3.3 – Kullanılan Yöntem.....	67
3.4 – Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	69
3.4.1. Ankete Katılanların Nitelikleri.....	69
3.4.1.1. Görevleri.....	69
3.4.1.2. Kıdemleri.....	70
3.4.1.3. Eğitim Durumları.....	70
3.4.2. Ankete Katılanların Şirketin Değişimi İle İlgili Düşünceleri.....	71

3.4.2.1.Şirketin Ne Süreklilikte Değişim İçinde Olduğu.....	71
3.4.2.2.Şirketin Daha Çok Hangi Durumlarda Bir Değişim İçine Girdiği.....	72
3.4.3. Değişim Kararının Verilmesi.....	73
3.4.3.1. Değişim Kararını Kimin Verdiği.....	73
3.4.3.2.Değişimin Açıklanması.....	74
3.4.3.3.Değişimin Çalışanlara Nasıl Açıklandığı.....	75
3.4.4. Değişim Esnasında Çalışana Düşen Görev.....	76
3.4.5. Değişimin Planlanması.....	77
3.4.6. Değişime Verilen Tepki.....	78
3.4.6.1.Değişime Gidilmesi Durumunda Gösterilecek Tepki.....	78
3.4.6.2.Değişime Direniş.....	79
3.4.6.3.Değişime Karşı Direncin Nasıl Olduğu.....	80
3.4.6.4.Değişime Direnmenin Nedeni.....	80
3.4.7. Yönetim Biçimi.....	82
3.4.8. Değişim Yöneticileri.....	83
3.4.9. Değişimin Neden Olduğu Sorunun Çözümü.....	84
3.4.10. Değişim Fikrinde Çalışanın Sınırlandırıcısı.....	85
3.4.11. Üst Yönetimin Değişime Açıklığı.....	86
3.5. Anketin Genel Değerlendirmesi.....	87
Sonuç.....	93
Kaynakça.....	96
Ek.....	100
Özet.....	104
Abstract.....	105

**TABLolar CETVELİ**

<b>Tablo 2.1:</b> Tek başına değiştirmek ile geliştirerek değiştirmek arasındaki farklar .....	25
<b>Tablo 2.2:</b> Lider-değişimci grup organizasyonu.....	44
<b>Tablo 2.3:</b> Yenilikçi ve Uyumlu Çalışan Özellikleri.....	50
<b>Tablo 2.4:</b> Değişiklik Uygulamalarında Yöneticelerin Benimseyeceği Başlıca Yöntemler.....	64
<b>Tablo 3.1:</b> Ankete Katılanların Görevleri.....	69
<b>Tablo 3.2:</b> Ankete Katılanların Kıdem Durumları.....	70
<b>Tablo 3.3:</b> Ankete Katılanların Eğitim Durumları.....	70
<b>Tablo3.4:</b> Ankete Katılanların şirketin Değişim Sürekliliği İle İlgili Düşünceleri.....	71
<b>Tablo3.5:</b> Ankete Katılanların şirketin Daha Çok Hangi Durumda Bir Değişim İçine Girdiği Hakkındaki Görüşleri.....	72
<b>Tablo 3.6:</b> Ankete Katılanların Değişime Kimin Karar Verdiği Hakkındaki Görüşleri.....	73
<b>Tablo 3.7:</b> Ankete Katılanların Değişimi Kimin Açıkladığına Dair Görüşleri.....	75
<b>Tablo 3.8:</b> Değişimin Hangi Yolla Açıklandığı.....	76
<b>Tablo 3.9:</b> Değişim Esnasında Çalışanların Görevi.....	77
<b>Tablo 3.10:</b> Değişimin Planlanması.....	77

<b>Tablo 3.11:</b> Ankete Katılanların Şirketin Değişime Gitmesi Durumundaki Düşünceleri.....	78
<b>Tablo 3.12:</b> Şirketinizde Değişime Karşı Direniş Olmakta mıdır?.....	79
<b>Tablo 3.13:</b> Değişime Karşı Yapılan Direncin Çeşidi.....	80
<b>Tablo 3.14:</b> Değişime Direnmenin Nedeni.....	81
<b>Tablo 3.15:</b> Şirketin Yönetim Biçimi.....	82
<b>Tablo 3.16:</b> Değişim Yöneticilerinin Yeterliliği.....	83
<b>Tablo 3.17:</b> Değişimin Neden Olduğu Sorunun Çözümü.....	84
<b>Tablo 3.18:</b> Düşünülen Değişimin Gerçekleştirilememesinin Nedeni.....	85
<b>Tablo 3.19:</b> Üst Yönetimin Değişime Açıklığı.....	86

## GİRİŞ

Çalışma Hayatı ve Organizasyonlarda Değişim, Değişim Yönetimi ve Değişim Yönetimi Üzerine Örnek Bir Uygulama isimli çalışmam üç bölümden oluşmakta ve çalışma hayatında ve organizasyonlarda meydana gelen değişimleri ve değişim yönetimi sürecini konu almaktadır. Örnek bir şirket uygulaması ve bunun analizi ile çalışma sonlandırılmıştır.

Çalışmanın değişim ve kavramsal çerçevesi başlıklı ilk bölümünde başlangıç olarak değişimin kapsamı ve özellikleri anlatılmış ve bunu takiben çalışma hayatı ve organizasyonlardaki değişim süreci ele alınarak, çalışmamızı ilgilendirdiği boyutu ile aktarılmıştır. Bu aşamada; Artık Ürün, Sanayi ve Üçüncü Dalga, Rekabet ve Değişim. Küreselleşme ve Değişen Endüstri İlişkileri ve Esneklik Kavramı konularına değinilmiştir. Daha sonra, Organizasyonlarda Meydana Gelen Değişimler; İşletmelerde Hümanizm Etkileri, Modern Örgüt Yaklaşımı İşçilikten Katılımcılığa, Amirlikten Koçluğa, Personel Yönetimi – İnsan Kaynakları Yönetimi – Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşletme Çevre Etkileşimi başlıkları altında ele alınmıştır.

Organizasyonlarda Değişim Yönetimi isimli ikinci bölümde ise değişim yönetimi süreci İşletmelerde Değişim konusu ile aktarılamaya başlanmış ve değişim yönetimi fikrimizin temelini oluşturacak süreç, planlı değişim ve geliştirerek değiştirme konularına değinilmiştir. Daha sonra değişim yönetimi ve süreci basamak basamak aktarılmaya çalışılmıştır. Burada; değişim yönetiminin gerekliliği, dikkat edilmesi gereken hususlar, süreç, değişim etkisinin hesaplanması, ihtiyaçlar, zaman planlaması, yeni vizyon ve değişim yöneticileri konuları ele alınmıştır. Bu aşamada; liderlik, gruplar, bireysel değişim, iletişim, uyum ve cesaretlendirme kavramlarının değişim yönetimi üzerindeki önemli etkileri anlatılmıştır. Takip eden kısımda ise, değişimin neden olabileceği problemler aktarılmış ve bu konuda, yabancılaşma, çatışma ve özellikle de değişime olan direnç kavramları ele

alınmıştır. İkinci bölüm, değişime dirence sebep olan değişiklikler, değişime direnmenin nedenleri ve değişime direnmenin önlenmesi konuları ile sonlandırılmıştır.

Üçüncü bölümde değişim yönetimi üzerine bir alan araştırması uygulaması ve bunun analizi işlenmiştir. Burada ilk olarak araştırmanın amacı, kapsamı ve yöntemi aktarılmış ve son olarak araştırma sonuçlarının tek tek ayrıntılı olarak değerlendirilmesi ile çalışma sona erdirilmiştir. Alan araştırması, çalışmayı desteklemesi açısından, oldukça faydalı olacaktır. Zira, araştırma yapılan şirket kısa bir süre önce büyük bir değişim süreci geçirmiştir.

Çalışmanın kavramsal çerçevesinde fazla ayrıntıya girmemeye özen gösterilmiştir. Konunun ana fikrini edinmemizi ve yeterli alt yapıyı oluşturmamızı sağlayacak düzeyde bilgi vermeye dikkat edilmiş ve konunun bütünlüğünden sapmamak için tanımlarda boğulmamaya çalışılmıştır. Anlaşılabilirliği artırmak ve anlatımı canlı tutmak için de yer yer örneklerle açıklamalarda bulunulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### DEĞİŞİM VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

#### 1.1. DEĞİŞİMİN KAPSAMI VE ÖZELLİKLERİ

##### 1.1.1. Değişim Nedir?

Değişim çok yönlü bir kavramdır. Hayatın her anında, bütün safhalarında iç içe oldunan, varlığı hissedilmeyen ancak sonuçları ile somut olarak her zaman yüz yüze olunan bir olgudur. Değişimin bir çok tanımı yapılabilir. Temel olarak değişim, “planlı ya da plansız bir biçimde bir sistemin, bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi”<sup>1</sup> olarak tanımlanabilir. Yani değişim, bizim kontrolümüzde veya kontrolümüz dışında, devamlı süregelen bir geçiş sürecidir. Bu sürecin tanımı o kadar genişler ki; başkalaşmak, olmak veya yok olmak şeklinde olabilir.

Değişim başkalaşmadır. Bu durum yenilenme olabildiği gibi eskime de olabilir. Önemli olan mevcut durumun bir süre sonra ilk halinden farklı olmasıdır. Değişme zaman içerisinde eski durumu, özellikleri veya yapıyı aynı bırakmayan bir özelliktir.<sup>2</sup> Değişim devamlıdır ama devamlılık değişim değildir. Heraklitos “aynı nehirde iki kere yıkanamazsınız” demiştir, yani nehir “devamlılık”, nehrin akması “değişimdir”. Nehir orada bulunan mevcut durumdur, bir süreç değildir. Ama akan nehir sürecin işlemesidir, akım değişimdir. Buna göre ilk yıkanılan su çoktan akıp gitmiştir.

---

<sup>1</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz: Örgütsel Psikoloji (Bursa, 2003), 258.

<sup>2</sup> Özcan Yeniçeri: Örgütsel Değişimin Yönetimi (Ankara, 2002), 7.

Değişim aynı şeyi bir daha o şekliyle görememektir. Bu değişim, o şeyin hem özünde hem de şeklinde olabilir. Zaman özü itibariyle hep aynıdır; belli bir süreyi, dönemi veya durumu belirtir ancak hiç durmaksızın değişir. “Dün” bir zaman ifade eder ama şu anda zaman “bu gündür”. Değişme olgusu kendi başına bir yön belirlemediği gibi kesin bir değer yargısı da ifade etmez <sup>3</sup>. Örneğin, “ben değişmem” denildiği anda bile başkası nazarında değişim çoktan gerçekleşmiş olabilir. Bu bir görecedir ve farklılık gösterebilir.

### 1.1.2.Değişimin Özellikleri

Değişim günümüzün en çok bahsedilen olgularından biri haline gelmiştir. Bundaki en büyük etken yaşadığımız dünyanın, özellikle son yüzyılda, hiç olmadığı kadar değişmiş olması ve bu değişimin çok hızlı olmasıdır. Sanayi devrimi ile süregelen ve teknolojik gelişmelerin artık takip bile edilemediği günümüzde değişim hayatımızın bir parçası haline gelmiştir. Bu durum da gözle görülür bir hal almış, insanlar üzerindeki etkisi artmış ve bu da değişimi artık daha çok bahsedilir hale getirmiştir.

Çağımızın en temel itici gücü olan değişim artık bir varlık-yokluk sorunu haline gelmiştir.<sup>4</sup> Günümüzde değişim, alışılmıştın dışına çıkmış, farklı durumlara farklı düşünce tarzları getirme ihtiyacı ortaya koymuştur. Bu temel değişiklik, değişime “hızlı, yoğun ve etkin”<sup>5</sup> müdehaleyi zorunlu kılmıştır.

Bununla birlikte değişimin öneminden bahsederken artık değişmeyen tek şey değişim kendisidir denilmektedir. “Fırsatlar herkese açık, ama bu fırsatları ele geçirmek, uçan ördeklere ateş etmeye benziyor;

---

<sup>3</sup> Özcan Yeniçeri: a.g.e. , 7.

<sup>4</sup> Özcan Yeniçeri: a.g.e. , 9.

<sup>5</sup> Özcan Yeniçeri: a.g.e. , 9.

silahınızı sabit tutarak ördek vuramazsınız”<sup>6</sup>. Yani, değişime ayak uydurmak büyük önem arz etmektedir. Hatta artık değişimi bizzat yaratmak değişime ayak uydurmak kadar önemli ve sizi bir adım öne geçiren bir gereklilik halini almıştır, öyleki “oyunda kalabilmek için, diğerlerinin oldukları yere erişmek şart belki, ama oyunu asıl, yepyeni oyunlar icat etme yeteneğini taşıyanlar kazanacaklardır”.<sup>7</sup> Artık amaç geleceği tahmin etmek değil geleceği oluşturmaktır.

### 1.1.3.Değişimin Çeşitleri ve Benzer Kavramlarla İlişkileri

Değişme, durağanlığın, devamlılığın karşıtıdır. Yani “zamana rağmen aynı kalan bir özellik manasına gelen devamlılık kavramı bir bakıma değişimin olumsuz anlatımıdır”.<sup>8</sup> İlerleme kavramı ise “doğrusal bir yönde değişmeyi”<sup>9</sup> ifade etmektedir. İlerleme, zamana, yere ve kişilere göre değişiklik gösterir. Her değişim ilerleme olmaz. Gerileme de bir tür değişimdir.

Yenilik ise “değişim başlatma, yaratma ve karşılama sürecidir”.<sup>10</sup> Yani yenilik, bir değişiklik yaratmaya giden yolun başlangıcıdır. Bir değişime yenilik diyebilmek için; daha önce olmaması, yeni olması, benzerlerinden farklı olması, keşfedilmesi, üretilmesi veya geliştirilmesi gerekmektedir.

Yenilik ile orjinallik de birbirlerinden farklı kavramlardır; “orjinal tamamen kendi türünün var olan ilk örneğidir”.<sup>11</sup> Yeni ise, belirtildiği gibi,

<sup>6</sup> C. K. Prahalad: “Büyüme Stratejileri”, Geleceği Yeniden Düşünmek (Sabah Kitapları, İstanbul, 1997), 66.

<sup>7</sup> Gary Hamel: “Rekabet Tabanını Yeniden Yaratmak”, Geleceği Yeniden Düşünmek, Çev. Sinem Gül (Sabah Kitapları, İstanbul, 1997), 69.

<sup>8</sup> Özcan Yeniçeri: a.g.e., 7.

<sup>9</sup> Özcan Yeniçeri: a.g.e. ,16.

<sup>10</sup> Özcan Yeniçeri: a.g.e. ,17.

<sup>11</sup> John Adair: Etkili Değişim, Çev. Fatma Beşenek (İstanbul, 2003), 12.

orjinal olanı değiştirme, geliştirme çabasının başlangıcıdır. Orjinal bir şey ortaya koymak tek başına yetersizdir. Bunu üretkenlikle desteklemek gerekmektedir; “önemli olan şey, bir fikrin verilen çevre veya şartlarda göreceli olarak yeni ve tatbik edilebilir olmasıdır”.<sup>12</sup> Örneğin “Leonardo da Vinci bazı helikopter ve denizaltı taslakları yapmış olabilir, fakat o günlerde, bunları yapacak ve çalıştıracak teknoloji mevcut değildi”.<sup>13</sup> Yani yenilik için orjinal olanı üretmek ve bunu kullanılabilir hale getirmek gerekmektedir. Temelde orjinallik de bir değişimdir; kendi türünün ilk örneğini ortaya koymak, daha önce olmayanı yaratmaktır. Bu yeni zihin aktivitesi de bir tür değişimdir. Çünkü daha önce düşünülmemeyeni düşünmeye başlamak değişmektir. Yenilik ve orjinallik, keşfetmek ve icat etmek gibi düşünülebilir. Olan ancak bilinmeyen bir şeyi ortaya çıkartmak keşfetmektir; daha önce hiç olmayan bir şeyi ortaya çıkartmak ise icat etmektir.

Değişimin iyiye veya kötüye doğru olabileceği belirtilmişti. Bunun gibi ilerleme de gerileme de bir değişmedir; gelişme ise daha çok olumlu bir farklılaşmayı ortaya koyar<sup>14</sup>. Her türlü farklılaşma bir değişim göstergesidir. Bir çok değişim vardır; sosyal değişme, insanlarda değişme, teknolojik değişme, ekonomik değişme, yöntemlerde değişme gibi.

## **1.2. ÇALIşMA HAYATI VE ORGANİZASYONLARDA MEYDANA GELEN DEğİşMELER**

Değişimi tanımlamak, bir zaman dilimi süresince, bir nesnenin ya da durumun temelini oluşturan yapıda, ne ölçüde başkalaşma olduğunu göstermeyi gerektirir.<sup>15</sup> Çalışma hayatı ve dolayısıyla organizasyonlardaki değişimi ortaya koyabilmek için bunların temelindeki başkalaşımın

---

<sup>12</sup> John Adair. a.g.e. ,11.

<sup>13</sup> John Adair: a.g.e. ,11.

<sup>14</sup> Mustafa E. Erkal: Sosyoloji (İstanbul, 1999) ,228,229.

<sup>15</sup> Anthony Giddens: Sosyoloji, Çev. Hüseyin Özel, Cemal Güzel (Ankara, 2000), 551.

gösterilmesi gerekmektedir. Bunlar ise sanayi, rekabet, küreselleşme, örgüt yaklaşımları ve çevresel faktörler gibi etmenlerdir.

### **1.2.1. Çalışma Hayatında Meydana Gelen Değişmeler**

Çalışma hayatındaki değişmeler temel olarak üretimin nasıl yapıldığı ve insanoğlunun değişen bu üretim tekniğiyle olan etkileşimi ile ortaya konulabilir.

#### **1.2.1.1. Artık Ürün, Sanayi ve Üçüncü Dalga**

Çalışma hayatının gelişimini insanoğlunun gelişim süreci ile birlikte ele almak gerekmektedir. İnsan, varlığının başından beri hayatta kalmak için hep bir mücadele içinde olmuştur. Kaynaklar bize insanların ilk hayatta kalma mücadelesini toplayıcılık yaparak verdiğini belirtir. Bu yöntem daha sonra, insanların gelişimi ile birlikte, yerini üretim yapmaya bırakmıştır. Bu üretim ilk olarak toprağa dayanmakta idi. Toplayıcılığı kısmen de olsa bırakıp yerleşik hayata geçen insan, geliştirdiği aletlerle yerleştiği toprağı işlemiş ve bundan ürün olarak devamlılığını bu şekilde sürdürmüştür.

İnsanoğlu geliştikçe ihtiyaçlarının sınırları artmakta ve çeşitlenmekte idi. Yerleşik hayatın ve nüfus artışının getirdiği, topraktan elde edilenler haricindeki, ihtiyaçları karşılamak için iş bölümü ve buna bağlı olarak meslekler ortaya çıkmıştır. İnsan da topraktan elde ettiğinin bir kısmını tüketip bir kısmını diğer ihtiyaçlarını karşılamak için ayırmış ve böylece artık ürün ortaya çıkmıştır. Bu artık ürünle de takas yolu ile diğer ihtiyaçlarını temin ederek ekonominin ortaya çıktığı görülmektedir.

Daha sonraki dönemlerde ekonomik gelişme hızla devam etmiş, mülkiyet anlayışı ile birlikte topluluklar toplum haline gelmiş, ilkel ekonomi yerini ticaret yapan devletlere bırakmıştır. “Kullanım amacı ile yapılan mal ve

hizmet üretiminin yerini, pazar için üretime bırakması”<sup>16</sup> ile birlikte çalışma hayatındaki değişimler tamamen hızlanmış ve sanayileşmeye doğru adımını atmıştır.

Sanayileşme birbirleri ile ilişkili bazı olguların gerçekleşmesi ile meydana gelmiştir, “birbirleri ile ilgili olabilecek olguları şu şekilde sıralayabiliriz”:<sup>17</sup>

- Çağdaş bilginin pazar için üretim sürecine katılmaya başlaması.
- İşbölümündeki artışların uzmanlaşmayı artırması ve uluslararası pazarlara yönelmeye başlaması.
- Kırsal kesimden kentlere doğru bir göç hareketinin başlaması.
- İşgücünün ürettiği mallardaki çeşitlenmenin başlaması.
- Teknik olanakların işgücü yerine daha fazla kullanılmaya başlanması.
- Üretim araçlarının mülkiyetindeki değişimler yeni toplumsal ve mesleki sınıfların doğmasına yol açmıştır.

18. yüzyılın ortalarına kadar ekonomik faaliyetler tarım ve ticaret üzerinde gelişti. Üretim söz konusu değildi, servet yapanlar bunu, ticaret, nakliye veya finansal hizmetlerle yapmışlardı. İşçi sınıfı da henüz ortaya çıkmamıştı. Bu tarihten sonra, özellikle Avrupa’daki buluşlar üretimde kullanılmaya başlanmıştır. Enerji, demir, çelik, ulaşım, tekstil gibi alanlarda kullanılan buluşlarla daha sonra seri üretime geçilmiş ve sanayileşme bir devrim niteliği kazanarak bir dalga halinde tüm dünyayı etkilemiştir.

<sup>16</sup> Kuvvet Lordoğlu v.d. : Çalışma İktisadı (İstanbul, 1999), 17.

<sup>17</sup> Kuvvet Lordoğlu v.d. : a.g.e. , 19, 20.

İşçi sınıfının doğuşu da bu dönemde olmuştur. Fabrika ve atölyelerin hızla artması buralarda çalışanların sayısını da artırmıştır. İşgüçlerini belirli bir süre karşılığında fabrika sahiplerine kiralayan üretim araçlarından yoksun olan bu yoksul kesimler işçi sınıfı olarak adlandırılan bir kitleyi oluşturdular.<sup>18</sup>

İşçi sınıfı da zaman içinde bir takım safhalardan geçmiştir. Ekonomik ve toplumsal yapının değişmesiyle birlikte o da değişmiştir. İlk önce mavi yaka, beyaz yaka olarak bölümlere ayrılmıştır. Daha sonra, her türlü kaynak kolaylıkla yönetilmiştir, bunlar; makineler, toprak ve paradır. En sonunda herşeyi yöneten, her türlü kalifiyeye sahip ancak kendisinin yönetilmesi zor olan kaynak; insan kaynağı keşfedilmiş, daha doğrusu değeri anlaşılmalıdır. Çünkü artık en değerli şey bilgi idi. Artık bilgiyi yaratan, dağıtan, saklayan, paylaşan, yöneten güce sahipti; bu da altın yakalı insandır.

Ünlü yönetim ve gelecek bilimcisi Alvin Toffler tarım ve sanayi toplumundan sonra adını “üçüncü dalga” koyduğu yeni bir toplumdan söz eder; bilgi toplumu. Üçüncü dalga, sanayi odaklı ürünler üreten insanların soyut gereksinimlerini karşılayan ve bunun için daha farklı bir girdi kullanan bir yapıya geçişi anlatmaktadır. Bu girdi bilgidir. Bilgi toplumunun en önemli özelliği, toplumun bilgiyi yaşamın tüm safhalarında yaygın olarak kullanması ve bilgisayar kaynaklı iletişim sistemlerinin ön planda olmasıdır<sup>19</sup>.

### **1.2.1.2. Rekabet ve Değişim**

Günümüzde değişimin en büyük tetikleyicilerinden birisi de rekabettir. Değişime ayak uyduramayan, değişimi sağlamayan

<sup>18</sup> Kuvvet Lordoğlu ve başk. : a.g.e. , 21

<sup>19</sup> Füsün Kocabaş : “Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği” , <http://www.manas.com>

organizasyonları rekabet ortadan kaldırıyor. “Farklı müşteri gruplarına rakiplerinden farklı bir şeyi nasıl sunacakları hakkında açık bir vizyon belirlemeyen şirketleri, yoğun rekabet çığ çığ yiyebilir”<sup>20</sup>. Rekabetin şirketler açısından ne kadar büyük bir önem arzettiği ortadadır.

Değişim ve rekabet artık iç içe kavramlardır. Bunlar birbirlerini tamamlar ve tetikler. Değişime ayak uyduramayan rekabetin içinde kaybolur, rekabet etmek isteyen ise değişmek zorundadır. “Rekabete kapalı ülkeler kaybetmiş, rekabeti göğüsleyen –ve doğru yöntemleri benimseyen- ülkeler ve şirketler kazanmıştır”.<sup>21</sup> Hayatta kalmak için rekabet etmek, rekabet etmek içinde değişmek gerekliliği şirketler tarafından da çoktan anlaşılmıştır. Şirketlerin çalışanlarına artık daha çok değer veriyor olması da bunun bir göstergesidir. Çünkü artık rekabet aracı insan kaynağıdır. Kaldı ki bir işin veya ülkenin ekonomik gelişmesini ucuz işçiliğe dayandırmak artık mümkün değildir. “Ücretleri düşük olduğu halde bir işletmenin – yerel bir restoran gibi çok küçük işletmeler hariç – işgücü, hızlı bir şekilde endüstrinin dünyadaki liderlerinin verimliliğine erişmeye çalışmadıkça, çok para kazanması bir yana ayakta kalması bile mucize olur.”<sup>22</sup> Bu da günümüzde insan kaynağının önemini anlatmaktadır.

“Hiçbir kurum, şirket, üniversite veya hastane, dünyanın herhangi bir yerinde kendi konusundaki liderlerin koyduğu standartlara sahip değilse, bırakın başarılı olmayı, varlığını sürdürmeyi bile ümit edemez.”<sup>23</sup> Daha önceden değişimi yaratıp piyasa lideri olmuş kurumların eğilimlerine uyulmaması durumunda, kısaca değişimi takip etmezseniz konumunuzu korumak zor olacaktır.

<sup>20</sup> Michael Porter: “Yarının Avantajlarını Yaratmak”, Geleceği Yeniden Düşünmek, Çev. Sinem Gül (İstanbul, 1999), 45.

<sup>21</sup> İbrahim Kavrakoğlu: Değişim ve Yaratıcılık (1998) ,49

<sup>22</sup> Peter F. Drucker : 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, Çev. İrfan Bahçivangil, Gülenay Gorbon (İstanbul, 2000), 73.

<sup>23</sup> Peter F. Drucker : a.g.e. , 73

### 1.2.1.3. Küreselleşme

“Küreselleşme, ekonomik, sosyal, teknolojik, kültürel, politik ve ekolojik açılardan global bütünleşmenin, entegrasyon ve dayanışmanın artması anlamına gelmektedir.”<sup>24</sup> Küreselleşme çalışma hayatında meydana gelen değişmelerin en somut örneğidir. Küreselleşme ile ilgili tartışmalar şöyle özetlenebilir<sup>25</sup> :

- Küreselleşme tarihin başlangıcından beri vardır, son yıllarda hızlanmıştır.
- Küreselleşme, modernleşme, kapitalizmin gelişmesi ile yaşıttır.
- Küreselleşme, sanayi öncesi toplum, modern toplum, modern ötesi toplum ve kapitalist düzenin çözülmesi ile son dönemde ortaya çıkan yeni bir olgudur.

Küreselleşme ile ilgili hangi düşünce ele alınır alınsın, hangisi kabul edilirse edilsin; hepsinin de içinde değişim kavramı mevcuttur. Bizim için de önemli olan küreselleşmenin ne zaman, ne şekilde ortaya çıktığı değil, çalışma hayatınada gelişimi gösteren en somut ve en önemli değişimlerden birisi olduğudur.

Küreselleşme beraberinde bir çok tartışmayı da getirmiştir. Bunlar belki de, son yüzyıldaki en ateşli, en hararetli tartışmalardır. Küreselleşme ile birlikte demokrasi, insan hakları, özgürlük, çevrenin korunması gibi temel değerler evrensel nitelik kazanırken, her düzeydeki yönetim aygıtı gibi ulus-devlet, demokratikleşme, yerelleşme, saydamlık,

<sup>24</sup> <http://tr.wikipedia.org/>

<sup>25</sup> Faruk Kocacık: “Küreselleşme ve Sosyal Güvenlik”, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, C.25, No:2 (Aralık 2001), 194.

katılım, esneklik, hesap verilebilirlik gibi güçlü eğilimlerin yoğun baskısı altında yeniden şekillenmeye zorlanmaktadır.<sup>26</sup> Görüldüğü gibi bütün bu olgular, son zamanlarda oldukça sık tartışılan unsurlardır. Bu da dünya ekonomisindeki böylesi bir değişimin önemini açıkça ortaya koymaktadır.

#### 1.2.1.4. Değişen Endüstri İlişkileri ve Esneklik Kavramı

Çalışma hayatında esneklik kavramı “değişebilirlik” ve “değişime ayak uydurabilme yeteneği” olarak tanımlanmaktadır<sup>27</sup>. Bu tanımın yanı sıra çalışma hayatında esneklik işçi ve işveren kesimlerine göre farklı şekillerde tanımlanmaktadır. İşçilere göre esneklik, çalışma şart ve türünü kendi ihtiyacına göre belirleyebilme özgürlüğü olarak ifade edilirken; işverenler çalıştırmada esnekliği, işe alma ve çıkarma şartlarında esneklik olarak tanımlamaktadır<sup>28</sup>. İşletme yönetimi açısından düşünüldüğünde, çalışanların işletme içinde gerekli yerde, gerekli zamanda ve gerekli sayıda kullanılması, esnekliktir<sup>29</sup>.

İş hukunda esneklik kavramı ise, “yeni gelişme ve ihtiyaçların zorlaması sonucu, iş hukukunun klasik katı normlarını yumuşatmaya yönelik yeni çalışma düzenidir.”<sup>30</sup> Yani, mümkün olduğu ölçüde işçinin korunması,

<sup>26</sup> Ömer Köse: “Küreselleşme Sürecinde Devletin Yapısal ve İşlevsel Dönüşümü”, Sayıştay Dergisi, Sayı 49 (Ankara 1999), 3.

<sup>27</sup> TİSK: “Çalışma Hayatında Esneklik” Semineri, Yayın No:190 (Ankara 1999), 3.

<sup>28</sup> A. Can Tuncay: “Çalışma Süreleri ve İstihdam Türlerinde Enekleştirme” Çalışma Hayatında Yeni Gelişmeler: Esneklik, (Çimento Müstahsilleri İşverenleri Sendikası Yayınları, Ankara, 1995), 58.

<sup>29</sup> TİSK: “Çalışma Hayatında Esneklik” Semineri, Yayın No:195 (Ankara 2000), 22.

<sup>30</sup> A. Can Tuncay: “Çalışma Süreleri ve İstihdam Türlerinde Enekleştirme” Çalışma Hayatında Yeni Gelişmeler: Esneklik, (Çimento Müstahsilleri İşverenleri Sendikası Yayınları, Ankara, 1995), 57.

gerekli olduğu ölçüde kurallardan uzaklaşma iş hukunda esnekliği ifade eder.<sup>31</sup>

Esnek çalışma uygulamaları, çalışma hayatında önemli bir tartışma eksenini yaratmasının yanı sıra, çalışma hayatında meydana gelen değişimlerin en büyük yansımalarından biridir.

## **1.2.2. Organizasyonlarda Meydana Gelen Değişimler**

İşletmeler de iç ve dış dinamiklerden etkilenmiş ve devamlı olarak bir değişim içinde olmuşlardır. Bu değişimler genel olarak yönetsel açıdan ele alınmaktadır.

### **1.2.2.1. İşletmelerde Hümanizm Etkileri**

Elton Mayo'nun 1930'lu yıllarda Western Electric Company'de yaptığı araştırmalar ile diğer çalışmaların sonucunda, neoklasik yönetim ve örgüt teorisi ya da beşeri ilişkiler adı verilen yeni bir yaklaşımın doğmasına yol açmıştır.<sup>32</sup> Bu araştırma “ teknik ve fiziksel koşulların kontrol edildiği, bunlarda değişkenlerin olmadığı ortamlarda dahi verimlilik artışının devamlı olmasının nedenleri, grup oluşturma, grupta arkadaşlık ve sevgi bağlarının güçlü olması, işletme sahip ve yöneticilerinin davranışlarında olumlu yönlerde değişmelerin işçiler üzerinde işletmeyi ve üstlerini benimseme duygusu yaratması, çalışma ortamının beşeri havasını değiştirmiş, sürekli verimlilik artışının ortaya çıkmasına neden olmuştur”<sup>33</sup>.

---

<sup>31</sup> A. Can Tuncay: “Değişim ve Esneklik İhtiyacı , Kamuoyunda Esneklik” (MESS Yayınları, Yayın No: 311, 1999), 95.

<sup>32</sup> Özcan Yeniçeri: a.g.e., 63.

<sup>33</sup> Erol Eren:Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (İstanbul, 2001), 21.

Bu araştırmada erişilen en önemli sonuç “ ücret, aydınlanma, sıcaklık, gürültü ve benzeri maddesel ve fiziksel çalışma koşulları değil, işyerindeki moral ortamı, kişiler arası iyi ilişkiler ve duygusal anlaşmalar, örgütsel etkinlik ve verimliliği etkileyen temel faktörlerdir”.<sup>34</sup> Burada Mayo'nun ortaya koyduğu en önemli durum, çalışanların fiziksel ortam yerine alışma Őartlarındaki arkadaşlık, üstlerin yaklaşımı gibi soyut durumların iyileştirilmesinin çalışanları daha çok motive edeceği ve bunun da verimliliği artıracadıdır.

Mayo'nun bu çalışması işletmelerdeki değişime öncülük etmiş önemli bir araştırmadır. Hawthorne Araştırmaları bir çok işletme yöneticisini olduğu kadar iş ilişkileri alanında arştırma yapan geniş bir araştırmacı kesmini de büyük ölçüde etkilemiştir. Nitekim, yapılan deneyler bir çok araştırmacıyı harekete geçirerek yeni çalışmalara kaynak oluşturmuştur.<sup>35</sup> Mayo'nun alışmaları McGregor, Maslow, Likert gibi araştırmacıları harekete geçirmiş ve bütün bunlar büyük bir değişimin öncüsü olmuşlardır.

### 1.2.2.2. Modern Örgüt Yaklaşımı

1950'lerden sonra geliştirilen bu teori, organizasyonu iç ve diş etmenleriyle bir bütün olarak ele alır ve bu bağlamda organizasyonun değişime olan uyumunu ortaya koyar. Modern yönetimin kurucuları, organizasyonu uyum gösterebilen yani yaşamını sürdürebilmek için çevresindeki değişmelere uymak zorunda olan bir sistem olarak kabul ederler.<sup>36</sup> Modern örgüt yaklaşımı zaman içinde farklı evrelerden geçerek değişme ve gelişme göstermiştir. Bunlar temel olarak; yönetim bilimi, sistem ve durumsallık yaklaşımlarıdır.

---

<sup>34</sup> Erol Eren: a.g.e., 22

<sup>35</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz: a.g.e., 17

<sup>36</sup> Özcan Yeniçeri: a.g.e., 71

Yönetim bilimi yaklaşımı, özellikle ikinci dünya savaşı sırasında askeri amaçla kullanılan yöneylem araştırması, doğrusal programlama, dinamik programlama vb. bazı kantitatif karar tekniklerinin işletmelerin karmaşık sorunlarının çözümünde kullanılmasıyla başlamıştır.<sup>37</sup> Bu dönemde daha çok, bu kantitatif teknikler yöneticilerin karar almalarında yardımcı olmaya yönelik olmuştur.

Sistem yaklaşımında ise, örgüt belirli bir takım amaçları kendisinin içinde bulunduğu çevre içinde yerine getirir. “Şu halde örgüt, bir çevre elemanıdır ve bu çevre içinde hareket etmekte ve ondan etkilenmektedir; o halde örgütsel başarıyı ortaya koyacak her türlü davranış örgütsel çevreden etkilenecektir.”<sup>38</sup> Buna göre çevre faktörü örgütler için son derece önemlidir. Örgüt içinde bulunduğu çevreden bir takım girdiler alır. Örgüt bu girdileri değişim sürecine dahil ederek çevreye ürün, hizmet, kar veya zarar, çalışanların tatmini ile kendisi ve diğer çevresel elemanlar tarafından kullanılabilir bilgisel geri beslemeler sunar.<sup>39</sup>

Durumsallık yaklaşımına göre ise, her örgüte uygulanabilecek evrensel modellerin olmadığını, farklı durumlara göre farklı modellerin uygulanabileceği araştırmacılar tarafından ortaya konulmuştur. “Durumsallık yaklaşımında temel fikir örgütlerde yönetici davranışlarını belirleyen bir modelin olmadığıdır.”<sup>40</sup> Hiç bir model ve onu oluşturan ilişki ve kurallar topluluğu, bir örgütün iç bünye ve yapısına uygun düşmeyebilir; bir örgüt için geliştirilen model ona özgüdür ve diğer örgütler için kullanılamayabilir.<sup>41</sup> Bu durumda örgütler ve yöneticiler her şeyin değişebileceği bilincinde olarak

---

<sup>37</sup> Özcan Yeniçeri: a.g.e., 72.

<sup>38</sup> Erol Eren: a.g.e., 45.

<sup>39</sup> Erol Eren: a.g.e., 45.

<sup>40</sup> Erol Eren: a.g.e., 56.

<sup>41</sup> Erol Eren: a.g.e., 56.

modellerini, bununla ilgili kurallarını esnek tutarak zamanı geldikçe değiştirebilmelidirler.

### 1.2.2.3. İşçilikten Katılımcılığa, Amirlikten Koçluğa

Değişen çalışma hayatı ve organizasyonlar çalışanları ve çalıştıranları da değiştirmiştir. İşçilik ve amirlik artık eski anlamlarını taşımamaktadırlar. Şirketlerin işlerini Adam Smith'in işbölümü ilkelerine göre organize etmelerine artık gerek yoktur. "Günümüzün müşteri, rekabet ve değişim dünyasında görev odaklı işler çağdışı kalıyor." <sup>42</sup> İşçiler artık eski, önünden bant geçen ve sadece bu işle ilgilenen işçiler değil; işçiler artık üretimin her sürecinde katılımcı bir role sahip, öneride bulunan, durduran, başlatan kısacası her alanda sorumluluk alan ve söz sahibi olan katılımcı çalışanlardır.

Artık yöneticilerin de rollerinin değiştiği ifade edilmektedir. Daha önceden amir olarak adlandırılan üstler artık "koç" turlar. Bu değişimi Murat Toktamışoğlu "Kot Pantolonlu Yönetici (İstanbul, 2003)" kitabında anlatmıştır ve özelliklerini şu şekilde sıralamıştır;<sup>43</sup>

- Kot pantolonlu yöneticiler direktif vermezler, yönlendirirler.
- Kot pantolonlu yöneticiler kontrol etmezler, denemelere açıktırlar.
- Kot pantolonlu yöneticiler öğüt vermezler, örnek olur, eğitir, geliştirir ve yetiştirirler.

<sup>42</sup> Michael Hammer, James Champy: Değişim Mühendisliği, Çev. Sinem Gül (İstanbul, 1994), 25.

<sup>43</sup> Murat Toktamışoğlu: Kot Pantolonlu Yönetici (İstanbul, 2003), 49.

- Kot pantolonlu yöneticiler denetlemezler, değerlendirir, inceler ve araştırırlar.
- Kot pantolonlu yöneticiler insanı bir maliyet unsuru olarak değil, yatırım unsuru olarak görürler.
- Kot pantolonlu yöneticiler liderlik yapmakla kalmaz, diğerlerini de lider kılarlar.
- Kot pantolonlu yöneticiler sorarlar, dinlerler, öğrenirler, yol gösterirler, heyecan, coşku ve ilham verirler.

#### **1.2.2.4. Personel Yönetimi – İnsan Kaynakları Yönetimi – Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**

Yönetimsel açıdan bakıldığında, şirketler için en önemli kaynaklardan birisi olan insan kaynaklarının yönetimi de diğer her şey gibi hızla değişmektedir. “Yaşadığımız değişimler göz önüne alındığında, önümüzdeki on yıl içinde dünyanın neye benzeyeceğini tahmin etmek oldukça güç; kesin olan tek bir şey var: bizi buraya getiren şey, oraya götürmeyecek”<sup>44</sup>. Personel yönetiminden sonra büyük bir devrim olan insan kaynakları yönetiminde de artık farklı kavramlardan söz edilmektedir; stratejik insan kaynakları yönetimi.

Elton Mayo Hawthorne araştırmalarından sonra, insanın örgütteki yerinin önemini ortaya koymuş ve yeni yönetim anlayışlarının gelişmesine neden olmuştur. Bu tarihten sonra şirketler yönetim felsefelerinde genel olarak insan odaklı bir yönetim tercih ettiler ve çalışanların yönetimi ve onların ihtiyaçları için “personel yönetimi” adı altında birimler oluşturdular.

---

<sup>44</sup> Jac Fitz – Enz, Jack J. Phillips: İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon, Çev. Pınar Alp Dinç (İstanbul, 2001), 1.

Personel yönetimi anlayışı da yerini başka bir anlayışa terk etmiştir. Toplumsal ve örgütsel gelişmeler sonucunda, örgütlerde bulunan en alt kademededen, en üst kademeye kadar, örgüt personelinin, örgütün insan kaynakları olarak algılanması ve “Personel Birimlerinin” de, yeni bir anlayışla; bütün görev, yetki ve sorumlulukları ile birlikte “İnsan Kaynakları Yönetimi” birimleri olarak ele alınma zorunluluğu ortaya çıkmıştır. <sup>45</sup> Personel yönetimindeki anlayış, insanı bir maliyet unsuru olarak görmekteydi. “Halbuki çağdaş anlayış, insan kaynağını bir maliyet unsuru olarak değil, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görmektedir.”<sup>46</sup>

Strateji “imkanlarla fırsatları uyumlaştırabilmeyi amaçlayan yaratıcı bir süreçtir”.<sup>47</sup> İnsan Kaynaklarını stratejik kılanda, insan kaynakları yönetiminin içsel ve dışsal çevresiyle bir bütünlük ve etkileşim içinde hareket ederek imkanları fırsatlara dönüştürmesiyle, şirketi adına rekabetçi bir üstünlük sağlamasıdır.

İnsan kaynaklarının stratejik yönetimi, insan kaynaklarının stratejik planlamasını gerekli kılar; insan kaynağından en akılcı biçimde yararlanma, istenen nitelikte, gereken sayıda ve gereken zamanda insan kaynağına sahip olma, belirli esaslara uygun bir planlama yapılmasını zorunlu kılar.<sup>48</sup> Buna göre insan kaynaklarının stratejik planlaması süreci kısaca şu şekilde işler; sürecin girdileri, stratejik planlama ve personel sınırlamasıdır, çıktı ise verimliliklerdir.

### 1.2.2.5. İşletme Çevre Etkileşimi

<sup>45</sup> Burhan Aykaç: İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanması (Ankara, 1999), 4.

<sup>46</sup> Öznur Yüksel: İnsan Kaynakları Yönetimi (Ankara, 2000), 10

<sup>47</sup> Öznur Yüksel: a.g.e., 19.

<sup>48</sup> Burhan Aykaç: a.g.e., 119.

İşletmelerin, en değerli kaynaklarından birisi olan insan kaynağını en etkin biçimde yönetirken, verimlilik ve rekabetçi üstünlük sağlaması açısından içsel ve dışsal çevresiyle etkileşim içinde olduğu belirtilmişti. Değişen çalışma hayatında, işletmenin çevresiyle olan endüstriyel ilişkileri büyük önem arz etmektedir. Bu çevre içsel ve dışsal çevre olarak sınıflandırılmaktadır.

#### 1.2.2.5.1. Dışsal Çevre

Bilindiği gibi dış çevre, örgütü yakından ilgilendiren, varlığına ve gelişmesine etki eden ve kontrol edilip yönlendirilmesi güç olan örgüt dışındaki faktörlerden oluşur. Bu düşünceden hareketle dış çevre, bir sistemle ilgili olan ve o sistemin dışında kalan her şey olarak tanımlanmaktadır.<sup>49</sup> Dışsal çevreyi nelerin oluşturduğunu kısaca sıralayacak olursak, bunlar; yasalar, işgücü, halk, sendikalar, hissedarlar, müşteriler, teknoloji, ekonomi, rekabet koşullarıdır.

Etkili bir yönetim için, günümüzde çevresel faktörlere uyum son derece önemlidir. Değişime ayak uydurmak isteyen bir yöneticinin çevresel etmenleri bilmesi ve bunları kontrol altında tutması gerekmektedir. Değişime uymanın temel koşullarından birisi de çevreye uyumdur. Aynı bir ailenin pikniğe giderken hava durumunu önceden bilebilmesi gibi bir örgütün insan kaynakları yöneticisinin de çevresel öngürede bulunması gereklidir. Pikniğe gitmeyi düşünen aile, hava koşullarını önceden bildiği takdirde hava durumunu değiştirmesi olası değildir; ama farklı hava durumlarına uygun faaliyetleri planlayabilir. Yönetici de aynı şekilde çevresel etmenleri önceden görse bile bunları değiştiremeyebilir ama bunlara uyum göstermede daha başarılı yöntemler geliştirerek etkisini arttırabilir.<sup>50</sup>

<sup>49</sup> Dursun Bingöl: İnsan Kaynakları Yönetimi (İstanbul, 2003), 53.

<sup>50</sup> Halil Can v.d.: Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi (Ankara, 2001), 30.

### 1.2.2.5.2. İçsel Çevre

“Dış çevrede ortaya çıkan fırsatları kullanmak ve tehlikeleri de azaltmak için yöneticiler bir organizasyonun kendi içindeki güçlü ve zayıf yönlerini dikkatlice analiz etmek zorundadırlar.”<sup>51</sup> Başlıca içsel çevre faktörleri şunlardır; bilgi sisteminin kalitesi<sup>52</sup>, misyon, amaç, hedef, planlar, çalışan işgücünün özellikleri, örgüt kültürü, yönetim tarzı, toplu iş sözleşmesi gibi.

Bir iç çevre etmeni olan organizasyonel kültür ise işletmenin ayakta durmasını ve devam etmesini sağlayan önemli etmenlerden biridir. Yöneticiler bunun değerini giderek daha iyi anlamaktadırlar. Benimsenen değerler ve inançlar, kullanılan renkler ve semboller, uygulanan kurallar, dile getirilen sloganlar ve hikayeler, yüceltilen kişiler ve kahramanlar şeklinde kendini gösteren organizasyonel kültür, seçilmiş bir stratejinin uygulanmasını büyük ölçüde kolaylaştırır.<sup>53</sup>

Dışsal çevre faktörlerine oranla denetimleri ve değişimleri daha kolay olan içsel çevre faktörleri örgütü etkilemesi değişime ayak uydurması konusunda son derece önemlidir. Çünkü kastedilen zaten örgütün kendisidir. Günümüz yöneticisi ve çalışanı çevresel kaynakları iyi analiz eden, esnek bireyler olmak zorundadırlar.

---

<sup>51</sup> İsmet Barutçugil: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (İstanbul, 2004), 92.

<sup>52</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu: İnsan Kaynakları Yönetimi (Bursa, 2000), 33.

<sup>53</sup> İsmet Barutçugil: a.g.e., 94.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ORGANİZASYONLARDA DEĞİŞİM YÖNETİMİ

#### 2.1. İŞLETMELERDE DEĞİŞİM

Değişim bir süreç ifade etmektedir ve bu süreç işletmeler açısından ele alındığında planlı ve kontrollü bir şekilde yürütülmesi gerektiği genel olarak ifade edilmektedir. Burada ortaya çıkan diğer önemli bir kavram ise işletmelerin değişim sürecine girdiklerinde bunu sıradan bir şekilde değil de kendi öz değerlerine sadık kalarak ele almalarıdır.

##### 2.1.1. Bir Süreç Olarak Değişim

“Günümüzün müşteri, rekabet ve değişim dünyasında görev odaklı işler çağ dışı kalıyor; şirketler işi, süreç çevresinde organize etmek zorundalar.”<sup>54</sup> Süreç; bir veya bir kaç çeşit girdinin alınıp bunlardan, müşteri için değer oluşturacak bir çıktının yaratıldığı faaliyetlerin toplamı olarak tanımlanabilir.<sup>55</sup> Kısacası, artık, faaliyetten çok sonuç önemlidir. Değişim zaten iş sürecinin kendisidir. İşletmeler bir çok şekilde faaliyetlerini yürütüp mal veya hizmet sunuyorlar, süreçleri ile devamlı oynuyorlar, bir çok değişikliklere gidiyorlar. Önemli olan müşterinin eline neyin, nasıl geçtiğidir.

Değişimi yönetirken, süreci de iyi bir şekilde yönetmek gerekliliği genel olarak vurgulanmaktadır. Aksayan bir süreç değişime de engel olabilmektedir. Hammer ve Champy bu duruma, IBM'in gözde finans

---

<sup>54</sup> Michael Hammer, James Champy: a.g.e., 25.

<sup>55</sup> Michael Hammer, James Champy: a.g.e., 32.

kuruluşu olan IBM Credit ile bir örnek vermişlerdir; <sup>56</sup> IBM'in böge satış temsilcisi bir finans talebi için aradığında bir toplantı masasının çevresinde oturan ondört kişiden birisine ulaşır ve görüşmeyi yapan memur, talebi bir kağıt parçasına yazardı. İkinci adımda birisi bu kağıdı yukarıdaki kredi bölümüne götürür, burada bir uzman bilgileri bilgisayara girer ve alıcının kredi güvenilirliğini kontrol ederdi. Uzman, kredi kontrolünün sonuçlarını bir kağıda yazar, iş uygulamaları bölümüne gönderirdi. Bu bölüm standart kredi sözleşmesini müşterinin gereksinimlerine göre uyarlamaktan sorumluydu. Burada da gerekli incelem yapıldıktan sonra bir yetkili özel şartları talep formuna eklerdi. Ardından talep, fiyat belirleyen kişiye geçirilir, burada uygun faiz oranı saptanır ve bu bir kağıda daha yazılarak diğer kağıtlarla birlikte başka bir yere gönderilirdi. Burada bir yönetici tüm bilgileri bir teklif mektubuna dönüştürür ve bunu bölge satış temsilciine gönderirdi. Bu süre ortalama altı gündü. Hatta bazen iki haftaya uzayabiliyordu. Bu arada müşteriyi elde tutmak satış temsilcisi için çok zor oluyordu. Şirket bu süreci iyileştirmek için bir çok yol denedi. En sonunda IBM Credit bir sürü görevlinin yerine, bütün süreçten sorumlu olan genel bir sorumluyu görevlendirdi. Bütün akışı tek bir sorumlu üstlendi ve süreç dört saate kadar indi.

Günümüzde insanlar minimum çabayla maksimum hizmeti alma isteğindedirler. Şirketlerde süreçlerini buna uygun olarak geliştirmiş, değiştirmiş ve daha çok kazanmışlardır. Müşteri her zaman yeni olan ve daha kısa süren hizmeti talep etmektedir.

### **2.1.2. Planlı Değişim**

Değişim süreci, belirli bir süre gerektirir ve bir takım evrelerden oluşur. "Basamakları atlamak yalnızca hız yanılması yaratır ve asla tatmin

---

<sup>56</sup> Michael Hammer, James Champy: a.g.e., 32, 33.

edici bir sonuç doğurmaz.”<sup>57</sup> Değişim çoğu zaman kendiliğinden de olabilir ancak, özellikle işletmeler, bir değişim sürecine gireceklerse bunun planlı olması, değişimi kontrol altına almak adına, oldukça önemlidir.

Geniş anlamda planlı değişim, “bir kişinin, grubun, örgütün veya daha geniş bir sosyal sistemin var olan durumu doğrudan etkilemek ve başka bir şekle dönüştürmek için gösterdiği planlı ve amaçlı çabadır.”<sup>58</sup> Değişimin planlı olması kaynak ve zaman israfını önleyebileceği gibi değişimin istenmeyen sonuçlarından da örgütü koruyacaktır.

Planlı değişimin özellikleri aşağıdaki gibidir.<sup>59</sup>

- Örgütü bir etkinlik seviyesinden, daha üst bir etkinlik seviyesine yükseltmek ve bu seviyede tutmak amacıyla düzenlenmiş uzun süreli bir değişim programıdır.
- Problem çözme ve gelişim programları için şuurlu amaçlı ve açık bir kararı kapsar.
- Alıcı sistem ister kişi, ister grup, isterse bir örgüt veya toplum olsun, değişiklik hepsine uygulanabilir.
- Değişikliği yürütebilmek için geçerli bilgi ve verilerden faydalanmaya çalışır.

Planlama yönetimin fonksiyonlarından olup, “geleceğe yönelik karar verme, örgütün geleceği ile ilgili sağlıklı ve gerçekçi tahminlerde bulunma amacına yönelik çalışmaları kapsamaktadır.”<sup>60</sup> Değişimin planlı olması da değişimin amacına ulaşabilmesi için ve sağlıklı bir değişim yönetimi uygulaması için büyük önem taşımaktadır.

<sup>57</sup> John P. Kotter: “Değişimi Yönetmek: Dönüşüm Çabaları Neden Başarısız Kalıyor?”, Değişim , Çev. Meral Tüzel (Harvard Business Review, Mess Yayınları, İstanbul 1999), 12.

<sup>58</sup> Özcan Yeniçeri: a.g.e. , 190.

<sup>59</sup> Özcan Yeniçeri: a.g.e. , 190, 191.

<sup>60</sup> Burhan Aykaç: a.g.e., 59.

### 2.1.3. Geliştirerek Değiştirme

“Örgütsel gelişme, insanlarda (değer, beceri vb.), teknolojiye (daha basitlik, karmaşıklık vs.) ve yapı ve süreçlerde (ilişki ve roller) değişmeyi kolaylaştıran bir yöntem olarak görülebilir.”<sup>61</sup> Örgütsel gelişme örgütü tüm öğeleriyle değişime götürürken, örgütün temel özelliğine ve temel değerlerine dokunmadan onu kendi kültür ve misyonu üzerinde geliştirmeyi amaçlar.

“Gerçek gelişim, zaten var olan bir şeyi değiştirerek aslında özünü korurken ona yeni bir enerji, belki de yeni bir hayat vermektir.”<sup>62</sup> Yani körü körüne değiştirmektense geliştirerek değiştirmek daha önemlidir. Kendinizden tamamen vazgeçmek yerine, özünüzde büyüme daha doğru olacaktır. Geliştirerek değiştirmek, “yöneticilerin değer yargılarının değişmesi”<sup>63</sup> ile mümkün olabilir. Çünkü burada temel olan şirketin özünün değişmesi değil, çalışanların farklı yaklaşımlar ve politikalar uygulayarak şirketin gelişmesini sağlamasıdır.

Burada şirketin özünün değişmesinden kasıt; şirketin uzmanlığının, alanının, markasının, müşterisinin, rakiplerinin hatta sahibinin değişmesidir. Tek başına değişim, organizasyonlarda yatay büyüme, geliştirerek değiştirmek ise organik büyüme anlamına gelmektedir. Aşağıdaki tablo tek başına değişim ile geliştirerek değiştirmek arasındaki farkı ortaya koymasından açıklayıcı olabilir.

<sup>61</sup> Ali Balcı: Örgütsel Gelişme, (Ankara, 1995), 1.

<sup>62</sup> Sergio Zyman: Değiştirmeden Önce Geliştirin, Çev. Muharrem Nesij Huvaj (2004), 24.

<sup>63</sup> Özcan Yeniçeri: a.g.e., 198.

**Tablo 2.1:** Tek başına değiştirmek ile geliştirerek değiştirmek arasındaki farklar

<b>Değişim / Yatay Büyüme</b>	<b>Gelişim / Organik Büyüme</b>
<p><b>Yeni İş</b> İşin sahibi kim? Belirsiz bir ortam/uzmanlık Hangi alanda? Başarıyı ne tanımlar?</p>	<p><b>Mevcut İş</b> Kimin sorumlu olduğunu bilirsiniz Uzmanlık alanınızda faaliyet gösterirsiniz Başarı kıstasları belirlidir</p>
<p><b>Yeni Markalar</b> Yeni Güven oluşturmak pahalıdır</p>	<p><b>Mevcut Markalar</b> Mevcut güveni temel alırsınız</p>
<p><b>Yeni Müşteriler</b> Yeni bir grup insanla ilişkiler kurarsınız</p>	<p><b>Mevcut Müşteriler</b> Zaten ilişkiniz olan müşterilere satış yaparsınız</p>
<p><b>Yeni Rakipler</b> Yeni bilgi, sistem, insan kaynağı ve süreçler geliştirmeniz gerekir</p>	<p><b>Mevcut Rakipler</b> Mevcut bilginizi kaynaklarınızı, insan kaynağınızı ve süreçlerinizi kullanırsınız</p>

**Kaynak:** Sergio Zyman: Değiştirmeden Önce Geliştirin, (2004), 24.

Tabloda da görüldüğü gibi, tek başına değiştirmek büyük zaman ve büyük bir bütçe gerektirir. Özellikle de kriz veya bunalım içindeki bir şirket, yöneticilerine veya danışmanlarına “krizden kurtulmak için değiştirin” dedikleri zaman seçilmesi gereken yol süreçleri de göz önüne alarak geliştirerek değiştirmek olabilir.

Örneğin çimento sektöründeki bir firma ele alınacak olursa; bu şirket herhangi bir nedenle kriz içinde olduğunu varsayarsak (piyasa daralmış olabilir, pazar payı düşmüş olabilir, hisse değeri azalmış olabilir vs.). Çimento

üretim yapan bu şirketi, değişim modasına uymak adına, bambaşka alanlara sürüklemek yanlış olacaktır. Bir çimento şirketi, çimento haricinde, ya klinker satar, ya hazır beton ya da bununla ilgili başka bir şey. Bu şirketi değiştirip onun süt ürünleri pazarına girmesi bir hata olabilir veya çimentonun yanında araba lastiği üretim satması da aynı şekilde kötü sonuçlanabilir. Yapılması gereken; mevcut ürünü, markayı veya hizmeti geliştirmektir. Rakiplerden farklı bir hizmet sunarak buna başlamak daha doğru olacaktır. Bununla birlikte markanın bilinirliğini artırmak için promosyon veya reklam çalışmaları da güncellenebilir.

Tek başına değiştirmenin yaratacağı hayal kırıklığına bir örnek olarak Mc Donalds verilebilir.<sup>64</sup> Mc Donalds, bir süre önce otel işletmeciliğine girdi. Golden Arches Hotels inşa ettiler. Burada şirketin temel değerleri ortada yoktu. McDonalds'ın temel değeri uygun bir fiyata belirli bir kalitede yemek yiyeceğinizi size garanti etmesidir. Her zaman ne yiyeceğinizi ve yemeğinizi gidip hızlı bir biçimde yiyeceğinizi bilirsiniz. Otellerde kalan pek çok insan makul bir fiyata belirli bir kalite ister. Ama burada başarısızlığın temel nedeni "gidip hızlı bir şekilde otelde kalma" kısmıdır, ki otel müşterilerinin bir otelde aradıkları özelliklerle bu taban tabana zıttır. Bu girişim Mc Donalds'ın temel yetenek ve temel değeri ile uymadığı için başarısızlığında beraberinde getirdi.

Tek başına değiştirmek isteyenler "önce ne yapabileceğimize sonra da bunu satıp satamayacağımıza bakalım" derler. Geliştirerek değiştirenler ise "önce ne satabileceğimize sonra da bunu yapıp yapamayacağımıza bakalım" derler.<sup>65</sup> Şirketlerin temel değerleri ve temel yetenekleri vardır. Değişim esnasında bunların göz ardı edilmesi, bir krize veya olan krizin büyümesine neden olabilir. Örneğin çimento üreticisi Cimpor'un temel yeteneği "çimento üretmektir". Temel değeri ise "en kaliteli çimentoyu, uluslararası standartlarda, en hızlı ve güvenilir şekilde üretim

<sup>64</sup> Sergio Zyman: a.g.e., 7, 8.

<sup>65</sup> Sergio Zyman: a.g.e., xiii.

müşteriye iletmektir". Cimpör bir değişim sürecine girecek olursa, inşaat işine, beton işine veya alçı, kireç işine ağırlık verebilir, agrega ocağı işletebilir ama süt işine giremez. Çünkü bu temel yetenek ve değeriyle çelişir.

Sadece farklı bir sektöre girerek değişim yapmak, geliştirerek değiştirmek için yeterli bir örnek değildir. Yaratıcılık da önemli bir değişim kaynağıdır. Aynı şekilde sırf değiştirmek için yaratıcılık körü körüne kullanılmamalıdır. Temel değerlerin burada da gözetilmesi gerekmektedir. Genelde ürün geliştirmede kullanılan yaratıcılığa kötü bir örnek de Porsche'dir.<sup>66</sup> Porsche de diğer markalar gibi devamlı olarak ürününü geliştirmek yani değişime ayak uydurmak zorundadır. Ama bir zaman, bunu temel değerine uymadan yaptılar ve kötü sonuçlar elde ettiler. Porsche 100-120 km/saat civarındaki hızlarda açılan bir spoiler üretti. Böylece hızlı gitildiğini radarı olmayan polisler bile rahatlıkla anlayabildi. Firma temel değeri olan hızlı ve güvenli sürüşü göz ardı etti ve bazı müşterilerini zor durumda bıraktı.

Kötü yaratıcılığa bir örnek de "kedi şeklindeki paketlerde Friskies kedi maması"<sup>67</sup>. Konserve kutusunda satılan ve tamamen aynı ürün olan mamadan tam yedi kat pahalı olması, insana paketin tasarımına dünya kadar para verdiklerini düşündürüyor. Bazı kedilerin kedi şeklindeki mamalara ilgi göstermeleri gayet mümkündür ama kedi mamasını satın alanlar genellikle insanlardır ve insanların ürünü satın almalarını sağlamak için "bu yeni" den daha çok nedene ihtiyaç vardır.

Bir değişim sürecine girildiğinde temel değerlerin ve yeteneklerin ne denli önemli olduğuna vurgu yapan bir diğer yazar da Drucker'dır. Peter Drucker'a göre "firmanın iş teorisine (yaptığı iş) ve bir bütün olarak stratejisine uygun olduğunu göremeden işin, yeni işlere girerek

<sup>66</sup> Sergio Zyman: a.g.e., 8.

<sup>67</sup> Sergio Zyman: a.g.e., 10.

ve özellikle de başka bir işi devralarak genişletilmemesi ve büyütülmemesi gerekir".<sup>68</sup> Vurgulanmak istenen şey aynıdır; "özüne sadık kalarak değiştir".

## 2.2. DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE SÜRECİ

Değişimi yönetmek "geleceğinin kontrolünü kendi eline almaktır".<sup>69</sup> Değişim için artık devamlı süregelen bir kavram olduğundan bahsedilmiştir. Değişim bir şekilde oluyor. Önemli olan bunu kontrol etmek yani yönetmektir. Değişim yönetimi, hareketli yapılardan oluşan karmaşık bir yapının hasas dengelerini sağlamakla ilgilidir.<sup>70</sup> Değişim yönetimindeki kritik nokta, sistemdeki parçaları ayrı ayrı değil bir bütün olarak düşünmek, bunları sürecin bir basamağı olarak ele almak ve birbirleri ile olan bağlantısını kontrol etmektir.

Süreçlerin yanlış tasarlanması veya sistemlerin yanlış konfigürasyonu<sup>71</sup> değişim yönetimini olumsuz olarak etkileyecek ve beklenen değişimin sağlanmasını engelleyecektir. Daha önce bahsedildiği gibi; temel değer ve yeteneklere bağlı kalınarak, bir işletmenin organizasyon şeklini, iş yapış biçimini, üretim şeklini, kaynak kullanımını, teknolojisini, insan kaynağının nitelik veya niceliğini vb. sistemli ve planlı bir şekilde geliştirerek değiştirme çabası değişimin yönetilmesidir.

---

<sup>68</sup> Peter F. Drucker : a.g.e., 79.

<sup>69</sup> C. K. Prahalad: "Büyüme Stratejileri" , Geleceği Yeniden Düşünmek, Çev. Sinem Gül (Sabah Kitapları, İstanbul 1997), 66.

<sup>70</sup> Jeanie Daniel Duck: "Değişim Yönetimi-Dengeleme Sanatı", Değişim, Çev. Meral Tüzel (Harvard Business Review, Mess Yayınları, İstanbul 1999), 63.

<sup>71</sup> Ayşe N. Öncü; "Plandan Uygulamaya Değişim Yönetimi", Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları (Hayat Yayınları 136, İkinci Baskı İstanbul 2002), 77.

### 2.2.1. Değişimi Yönetmek Gerekli mi?

Belirtildiği gibi şirketlerde meydana gelen değişimlerin sistemsiz ve plansız gerçekleşmesi yapılan değişimin amacına ulaşamamasına neden olabilmektedir. Günümüzde şirketleri değişime ve bunu yönetmeye iten bir çok neden bulunmaktadır. Bunları genel olarak sıralayacak olursak:<sup>72</sup>

- Örgütün devamlılığını sağlamak.
- Örgütün büyümesi ve gelişmesini gerçekleştirmek.
- Örgütün iç ve dış çevresine istikrarlı bir biçimde uyum göstermesini sağlamak.
- Örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını değiştirmek.
- Örgütün etkinliğini artırmak.
- Örgütün verimliliğini artırmak.
- Motivasyon ve tatmini en üst düzeye çıkarmak.
- İletişimi güçlendirmek.
- Yeni ortama sorunsuz bir geçiş sağlamak.
- Uygulanan değişikliklerin yeni organizasyon tarafından desteklenmesini sağlamak.
- Bireylerin değişikliklerin kendilerini nasıl etkileyeceğini ve rollerini nasıl oynayacaklarını bilmelerini sağlamak.
- Yeni sistem ve bu sistemin esaslarını kolayca anlaşılır kılmak.
- İnsanların rollerinin ve sorumluluklarının nasıl değişeceğini farkında olmalarını sağlamak.
- Yeni değişim programına bağlılığı artırmak.
- Yeni programın başarı ve ilerleyişinin kolayca izlenir ve ölçülür olmasını sağlamak.

---

<sup>72</sup> Özcan Yeniçeri: a.g.e., 159-162.

Bunlar ve bunlar gibi bir çok nedenden olayı değişimi yönetmek gereklidir. Aksi taktirde ilerleme kaydedemeyeceğiniz gibi insaların aklını da karıştırarak eskisinden kötü bir duruma düşerek, şirkette onarılmaz yaralar açılabilmesi muhtemeldir.

### **2.2.2.Değişim Yönetiminde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar**

Değişim yönetimini uygularken, genellikle değişimle ilgili olarak birtakım hatalar gözlenebilmektedir. Bu hatalar insanların kafalarındaki değişimle ilgili mitlerden dolayı meydana gelebilmektedir.

Değişim yönetiminde dikkat edilmesi gereken, değişimle ilgili bazı hatalar aşağıdaki gibidir:<sup>73</sup>

- Hata : “Değişime bizim değil diğerlerinin ihtiyaı vardır.”

Genellikle işletme yöneticilerinin günlük iş hayatlarında bu tür Şeyler söyledikleri duyulmuştur. Her zaman kendilerini değişim zorunluluğunun dışında tutma eğilimindedirler. Çoğu yönetici problemlerin diğerlerine ait olduğunu ve onların uğraşmaları gerektiğini düşünür.

- Hata : “Etkin olabilmek için değişim zorlanmalıdır.”

Çoğu yönetici insanın doğal olarak değişime direnç göstereceğine ve bu direncin kırılması için de zorlanmasına ihtiyaç olduğunu düşünür. Bu nedenle değişim için en iyi yol, insanları değişim için tehdit etmek ve direnişlerini kırmak için baskı kullanarak onları yıldırmaktır. Kişilerin

---

<sup>73</sup> Azmi Yalçın:Değişim Yönetimi (2002), 13-17.

değişime doğru olan yönelimlerini sağlamak için, gerçek anlamda katılımcılığa ihtiyaç vardır.

- Hata : “Değişimi; büyüme, yenilik ve gelişim süreçlerinde bir değişim olarak görmekten çok, varılması gereken bir yol olarak görmek.”

Çoğu yönetici değişim kavramını varılması gereken bir yer, ulaşılmaması gereken bir amaç olarak görürler. Bu tip yöneticiler insanları hiçe sayarak, profesyonel etik anlayışından uzaklaşarak ve çalışanların çoğunun moralini bozarak kalite geliştirme programları veya verimlilik programları gibi değişim programları başlatırlar. Ancak değişimin değeri, iletişim süreci içindeki biri diğerinden öğrenerek ve paylaşarak artar ve büyür.

- Hata : “Değişim için en uygun zaman kriz zamanıdır.”

Bir çok yönetici örgütünü değiştirmek ister. Ancak bunun için bir krizin ortaya çıkmasını bekler. Onlara göre değişim için en iyi zaman, kriz zamanıdır. Daha önce de söylediğimiz gibi, kriz değişime neden olan bir kavramdır ancak değişmek için mutlaka bir kriz çıkmasını beklemek gereksizdir.

- Hata : “Düşük performansı gizlemek için değişimi gerekli göstermek.”

Günümüzde yanlış nedenler için değişimi gerçekleştirmek isteyen yöneticiler vardır. Bu tip yöneticiler, hatalı kararlarını gizlemek için değişimi kullanırlar. Ya da zayıflıklarını örtmek veya sorumluluktan kaçmak için değişirler. Bununla birlikte kararlarını çok sık değiştiren yöneticilere de rastlanır. Bu tip yöneticiler zamanı uygun bulduklarında veya kendi çıkarlarını gördüklerinde örgütlerinin yapılarını bile değiştirirler. Anlamlı bir değişim için,

yapılacak değişim hem kısa hem de uzun dönemde pozitif ve verimli olması gerektiği söylenmektedir.

- Hata : “Değişimi gerçekleştirmek için parayı kullanmak”

Yöneticilerin yaptığı en büyük hatalardan birisi de parayı, insanları değişim için motive etmede en etkili yol olarak görmeleridir. Çoğu yönetici değişimi etkin bir şekilde gerçekleştirebilmek amacıyla çalışanlarını motive etmek için, gerekli bütçenin olmadığını gördüklerinde kendilerini umutsuz hissederler. Durum böyle ise, kendileri de ortaya yüreklerinin tamamını koymazlar. Sonuçta değişim başarısızlığa uğrar ve liderler çalışanları ödüllendirmedeki eksik bütçeyi suçlarlar. Yöneticiler, çalışanların sadece işletme için değil, kendileri için de değişimin önemini görmelerini sağlamalıdır. Kişilere yeni bilgiler edinmeyi, becerilerini geliştirecek ve tecrübe kazandıracak projeler sunmak, onların o projeye verdikleri değeri artıracaktır.

### **2.2.3. Değişim Yönetimi Süreci**

Değişim yönetimi bir süreç işidir. Bu sürecin aşamaları ise aşağıdaki gibidir.

#### **2.2.3.1. Değişim Etkisinin Hesaplanması**

Henry Ford'un otomobil fabrikalarını ziyaret eden seçkin bir misafir, detaylı bir turun hemen sonunda Ford'la karşılaştı. "Bay Ford, bu bana neredeyse imkansız gibi görünüyor, yani bir adam yirmi beş yıl önce hiç bir şey yokken başlıyor ve bütün bunları başarıyor". "Elimde hiç bir şey yokken başladığımı söylüyorsunuz, fakat bu çok da doğru sayılmaz" diye cevap verdi Henry Ford ve devam etti "Herkes herşeye sahipken işe başlar.

Gereken herşey mevcut: Herşeyin özü ve cevheri.”<sup>74</sup> Buna göre ihtiyacımız olan herşey çevremizde mevcut; önemli olan bütün bunların birleştirildiğinde ortaya ne çıkacağını bilmesidir. Değişimi de başlatırken üretken bir sonuç alacağımızı kestirmemiz, hiç olmasa az çok nereye ulaşacağımızı görebilmemiz gerekliliği ifade edilmektedir.

Değişimi ölçmenin birden fazla yolunun araştırılması önemlidir. Örneğin, istihdam maliyetini düşürmekte başarılı olduğunu gösterdiğinizde, size “iyi ama yeni istihdam edilenlerin kalitesi düşük” denilebilir. Ya da bunun çok uzun zaman aldığı şeklinde yorum yapabilirler. İnsan tepkisi yaptığınız değişim karşılığında size ölçü verebilir. Bu yüzden bir sonucu bildirmeden önce “maliyet, zaman, hacim ve kalite göstergelerine” bakılmalıdır.<sup>75</sup>

- **Maliyet;** bir ürün ya da hizmetin birim maliyetini kapsar. Üretim birimlerindeki insanlar ile çalışırken, üretilen her ürünün maliyetini ve bunun nasıl değiştiğini takip edilebilir.

- **Zaman;** bir hizmet ya da ürün talebine verilecek cevabın, yani birine verilen hizmetin ya da üretilen ürün ile bunun sevk edilmesinin kaç dakika, saat, gün ya da hafta gerektiğinin ölçülmesidir.

Yapılan değişimin de ne kadar süreceğini, eldeki kaynaklara bakılarak ve şirketdeki yönetici ve çalışanların niteliği göz önüne alınarak aşağı yukarı ne kadar sürebileceği önceden belirlenebilir.

- **Hacim;** genellikle üretkenlik açısından, girdilerin çıktılara oranı olarak görülür.

---

<sup>74</sup> John Adair: a.g.e., 9.

<sup>75</sup> Jac Fitz – Enz, Jack J. Phillips: a.g.e. , 28, 29.

Değişimi yönetmek için ortaya ne koyuldu, sonucunda ne alınacak; bunlar birbirleri ile oranlanabilir.

- **Hatalar;** ya da arızalar, kusurlu maddelerin kabul edilebilir maddelere oranıdır.

Hatalar ile değişimin ölçümü daha çok değişim esnasında veya değişim sonrasında yapılabilir. Değişim esnasında veya değişim sonrasında ne kadar hata yapıldı, ne kadar kabul edilebilir iş yapıldı; bunlar oranlanabilir.

- **Tepki;** kişilerin hizmetinize yahut ürününüze veya gördükleri muamele tarzına verdiği fiziksel ve duygusal cevaptır.

Tepki, değişim etkisinin ölçümü için en doğru sonucu verebilecek, en somut göstergedir. Çünkü tepkiler hem değişime başlamadan, hem değişim esnasında hemde değişim sonrasında alınabilir. Bu yolla değişim etkisinin bir çok yönden görülebilir. İnsanların değişime ne kadar açık ya da kapalı oldukları verilecek tepkileri ortaya koyacaktır; sonunda bu yolla, yapılacak değişimin ne denli etkili olacağı ölçülebilir.

Değişim etkisini hesaplarken ele kağıt kalem alıp dört işlem yapılmasına gerek yoktur. Gözlemler en doğru ölçüm araçlarından birisidir. Sayılarda boğulmanın ve hesaplarla çok fazla vakit kaybetmenin anlamı yoktur, çünkü değişimde devamlı olarak değişmektedir.

### 2.2.3.2. İhtiyaçları Belirlemek

Değişim yönetiminde dikkat edilmesi gereken bazı hatalar belirtilmişti. Buna göre gerçekten değişimi yönetmeye gerek var mı, varsa ihtiyaçlarımız nelerdir, bunların ortaya konulması gerekmektedir.

Değişimin yapılması için bize gerekecek olan zaman, araç, insan ve para ne kadar olmalıdır. “Bu noktada isabetli araç ve elemanın seçilmesi başarıyı doğrudan etkileyebilecektir.”<sup>76</sup> Bu durumda ihtiyaçların tespiti, rasyonel bir değişim yönetimi için oldukça önemlidir.

“Kaynak tahsisi çoğu kez gıcırdayan bir tekerin yağlanması gibidir.”<sup>77</sup> Yani, yola çıkmadan önce ses çıkaran teker yağlanmalı ki yolculuk esnasında baş ağrımasın. Değişimi yönetmeden önce de, kaynaklarını ihtiyaçlara göre gönülsüzce ayıran bir şirketin başının değişim esnasında oldukça ağrıyacağı tahmin edilebilir.

“Çoğu şirketin performans geliştirme çabalarının, işletme ve finans sonuçları üzerindeki etkisi, ancak kızılderililerin yağmur duası dansının hava durumu üzerindeki etkisi kadardır.”<sup>78</sup> İhtiyaçları çerçevesinde hareket eden işletmeler minimum maliyetle maksimum kazanç elde ederken, ihtiyaç planlaması yapmayanlar, kızılderililerin ateşin etrafında dönmesi gibi, aslında onlar için gerekli olmayan birtakım yönetim trendlerinin etrafında dönmeleri sonucu enerji, zaman ve paralarını boşa harcamalarına neden olmaktadır.

İhtiyaçlar şirkete, organizasyona ve insanlara göre değişkenlik gösterebilir. Bunların ne olacağı hakkında farklı seçeneklerle karşılaşılabılır. Ancak önemli olan kendimizi ve şirketimizi iyi analiz ederek, gitmek istenilen yola uygun araçları temin etmektir.

---

<sup>76</sup> Özcan Yeniçeri: a.g.e. , 275.

<sup>77</sup> Stephen Redwood v.d.:Hareket Yönetimi, Çev. Elvin Akbulut (2001), 54.

<sup>78</sup> Robert H. Schaffer ve Harvey A. Thomson: “Başarılı Değişim Programları Sonuçlarla Başlar”, Değişim, Çev. Meral Tüzel (Harvard Business Review, Mess Yayınları, İstanbul 1999), 182.

### 2.2.3.3. Zaman Planlaması Yapmak

Binlerce kilometrelik bir yol bile bir adımla başlar. İlk adım ise zaman planlaması yapmak olmalıdır. Peter Drucker'a göre zaman "en kıt" ve "en eşsiz" , Mackenzie'e göre "son derece nazik", Lakien'e göre ise "temel" kaynaktır<sup>79</sup>. Zamanın değeri tartışılmaz. Öylese değişimi yönetmek için de son derece önemli olan zamanı planlamak gerekmektedir.

Planlama süreci hep değişebilir. Daha önce de belirttiğimiz gibi herşey hızla değişmektedir. Planlama yapılırken bile birçok şey çoktan değişmiş olacaktır. Zaman planlaması yaparken "trafik ışığı yaklaşımı"<sup>80</sup> planı kullanılabilir:

- Yapılması gerekenlerin yetişmeyeceği endişesi hissediliyorsa, buna karşılık ortada bir destek planı yoksa, otomatik olarak kırmızı ışık yanar: durumu düzeltecek bir çare buluncaya kadar herşeyi durdurun.

- Hareket planına duyulan güven azalmışsa, ancak pek ciddi bir durum söz konusu değilse, ışık sarıya döner: dikkatli ilerleyin ve sorunun çözümüyle yakından ilgilenin, beklenen sonuçların zamanında alınmasını sağlayın.

- Planın bütün önemli noktalara ulaşarak yapılması gerekenleri yerine getirdiğinden emin olduğunuzda ışık yeşil yanar: herşey tamam.

<sup>79</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz: a.g.e., 280.

<sup>80</sup> Stephen Redwood ve başk.: a.g.e., 48.

Planlar sürelerine göre değişkenlik gösterebilirler. Planlamada süre uzadıkça, üst düzey yöneticilerin sorumluluklarının da arttığı kabul

edilmektedir. Kısa süreli planlarda, alt kademe yöneticilerinin katkıları ve sorumlulukları daha çok olmasına karşılık, orta süreli ve uzun süreli planlarda daha az olmaktadır.<sup>81</sup> Planları çok fazla uzun süreli yapmak bazı dezavantajlar getirebilir. Ancak bu durumda daha önce belirtildiği üzere trafik ışığı metodu kullanılabilir. Süre planlamasını çok fazla yaymadan daha kısa vadeli düşünerek yapılırsa hem plana hem de değişim yönetimi sürecine o kadar hakim olunabilir.

#### 2.2.3.4. Yeni Vizyon

Vizyon kısaca “müşterilerinizin şirketinizin ve markanızın hakkında nasıl düşünmelerini, hissetmelerini, davranmalarını istediğinizi net bir şekilde ortaya koymanızdır.”<sup>82</sup> Bunu biraz daha genişletecek olursak vizyon, sizin çevreniz tarafından nasıl algılandığınızdır.

İyi kavranmış bir vizyon iki temel bileşenden oluşur: Çekirdek ideoloji ve tasarlanan gelecek. Çekirdek ideoloji, neyi savunduğumuzu ve niçin var olduğumuzu tanımlar. Tasarlanan gelecek; olmayı, başarmayı, yaratmayı arzuladıklarımızdır ve bunlara ulaşabilmek önemli bir değişikliği ve ilerlemeyi gerektirecektir.<sup>83</sup> Yeni vizyondan kasıt, çekirdek ideolojiye dokunmadan, tasarlanan gelecek üzerinde oynamalar yapmaktır. Bu, daha önce de bahsedilen, temel değer ve yeteneklere bağlı kalıp, geleceği oluşturmak için, sürecimizi geliştirerek yenilemek kavramıdır.

<sup>81</sup> Burhan Aykaç: a.g.e., 70, 71.

<sup>82</sup> Sergio Zyman: a.g.e., 74.

<sup>83</sup> James C. Collins ve Jerry I. Porras: “Şirketinizin Vizyonunu Oluşturmak”, Değişim, Çev. Meral Tüzel (Harvard Business Review, Mess Yayınları, İstanbul 1999), 30.

Nereye gideceği bilinmiyorsa oraya asla varılamaz. Başarılı Şirketler buldukları yerlere Şans eseri değil, vizyonlarının temel değerlerine bağlı kalarak gelmiŐlerdir. “Herhangi bir yere gitmeden önce nerede ve kim olduğunuzu bilmeniz gerekir.”<sup>84</sup> Yeni vizyon da bunun üstüne inşa edilmesi gerekliliği genel olarak vurgulanmaktadır. Yeni vizyonu oluştururken, çevrenizin sizi daha iyi algılaması, varsa yanlış anlaşılmanın ortadan kaldırılması ve daha iyi bir gelecek tasarlanması gerekliliği de önem arz etmektedir.

Örneğin dünyanın en büyük çimento üreticilerinden Lafarge’ın, Türkiye’deki yatırımları sırasında, dolaylı da olsa kendisine ait olan, batan bir atık gemisinin çevreyi kirletmesi sonucu çevresiyle, özellikle de hükümetle büyük bir kriz yaŐadı. Lafarge’a bu dönemde, üretim için çok önemli olan bir tür yakıtın (petrokok) satıŐı yapılmadı (kimilerine göre bunun nedeni krizdi, hükümet yaptığı yaramazlıktan sonra Şirketin kolunu geriye doğru bükümüŐtü). Lafarge da bu sırada, üretimin devamı için bilinen kara kömür yakarak fabrikalarındaki çimento fırınlarını döndürdü (bu yakıt devamlı olarak çimento fırınlarının içindeki tuğlaların dökülmesine neden oluyor bu da fırınları durduruyordu. Fırının bir kez durması bir gün içinde fabrikanın onbinlerce dolar zarar etmesi demektir) ve yasal ve sosyal hiç bir görevini aksatmadan üretime devam etti. Yani temel yeteneği ve değerli olan çimento üretimine ara vermeden, “ben herşeye rağmen fabrikalarımı çalıŐtırıyorum ve istihdama devam ediyorum” diyerek tesarladığı gelecek üzerinde ufak oynamalar yapıp, yeni vizyonunu ortaya koydu. Bu krizden ufak bir vizyon oynamasıyla minimum zararla çıktı.

Gerçekten de büyük Şirketler, asla deđiŐmemesi gerekenle değişime açık olması gereken, gerçekten kutsal olanla olmayan arasındaki farkı anlamıŐ durumdadır. Sürekliliği ve değişimi yönetmek Şeklindeki bu ender bulunur yetenek, vizyon geliştirme yeteneğiyle yakından ilgilidir.

---

<sup>84</sup> Sergio Zyman: a.g.e., 74

“Vizyon, hangi temelin korunacağı ve hangi geleceğin ilerlemeyi hızlandıracağı konusunda klavuzluk yapar.”<sup>85</sup>

Sorunlu şirketlerin yaşadıkları dört evresi olan bir problemdir. İlk olarak kurucular vizyonlarını dile getirir. Sonra şirket, vizyonu gerçekliğe dönüştürmek ve değişime rehberlik etmek için yönlendirici mekanizmaları geliştirir. Ne yazık ki bu yönlendirici mekanizmalar, zamanla katılaşma eğilimi göstererek değişen ekonomik ortamdan çok, kuruluş vizyonuna daha güçlü bağlarla bağlanır. Böylece üçüncü evrede geribildirim bozular. Dördüncü evrede, yerine ulaşmayı başaran faydalı alarmlar bile, enformasyonun uygun bir şekilde kullanılmasını engelleyen örgütsel savunma alışkanlıklarına takılır.<sup>86</sup> Burada şirket başlangıçtaki vizyonuna bağlı kalmış, (ki bizim istediğimiz vizyonun “temel değerine” bağlı kalsın ancak vizyonunun ikinci kısmı olan “tasarlanan gelecek” kısmını geliştirsın) değişen dünya için herhangi bir gelecek tasarlamamıştır. Yeni vizyon oluşturmadan kastedilen de budur.

### 2.2.3.5. Değişim Yöneticileri

“Bir yönetici, insanların güçlü yanlarından çok zayıflıklarına odaklanıyorsa, doğrulardan çok yanlışları arıyorsa o kişi lider yönetici olamaz, fakat sanırım iyi bir müfettiş olabilir.”<sup>87</sup> Değişim yöneticileri de, değişim için gerekli olan enerjiyi ortaya çıkaran, heyecanı yaratan ve başlatan kişidir.

<sup>85</sup> James C. Collins ve Jerry I. Porras: “Şirketinizin Vizyonunu Oluşturmak”, Değişim, Çev. Meral Tüzel (Harvard Business Review, Mess Yayınları, İstanbul 1999), 31.

<sup>86</sup> Roger Martin: “Şirketin Aklını Değiştirmek”, Değişim, Çev. Meral Tüzel (Harvard Business Review, Mess Yayınları, İstanbul 1999), 113.

<sup>87</sup> Murat Toktamışoğlu: a.g.e., 26.

### 2.2.3.5.1. Değişim ve Liderlik

“Tarihdeki yaratıcı yıkımın en hızlı dönemini yaşıyoruz; öyleyse değişim, yirmibirinci yüzyılda liderlerin karşısındaki en büyük mücadele kaynağı olacak.”<sup>88</sup> Yaşanan hızlı değişimler nedeniyle şirketlerdeki liderlerin kendilerini sürekli olarak geliştirmek zorunda oldukları bir gerçektir.

Lider nedir, ne yapar ve özellikleri nelerdir? Bunları şu şekilde açıklamak mümkündür;<sup>89</sup>

“Liderler işaret ateşleridir. Dalgalı denizlerde, sisli gecelerde yol gösterirler. Risk alırlar. Bilinmeyenle uğraşırlar. Her zaman çözümlenmeye değil, iç güdülerine de güvenmek zorundadırlar. Şirketlerinin özelliklerini birbirlerine eklemek zorundadırlar. Liderler yeniliğin taklitten daha önemli olduğunu bilirler. Refah yaratmakla, refah dağıtmanın farkını anlarlar. Kısa ve uzun vadeleri nasıl dengeleyeceklerini bilirler. Liderler önlerine esnek hedefler koyar ve kendilerini sürekli yenilerler.” Liderlerin davranış şekillerini de şu şekilde sıralayabiliriz:

- Hiçbir zaman “benim istediğim nedir?” sorusunu sormaz ve işlerine “ne yapılması gerekiyor?” sorusu ile başlarlar.
- İkinci olarak “benim yapmam gereken ve yapabileceğim katkı nedir?” sorusunu sorarlar.
- Sonra “organizasyonun misyonu ve hedefleri nedir?”, “organizasyonda performans ve sonucu oluşturan şeyler nelerdir?” sorularını sorarlar.

<sup>88</sup> Warren Bennis: “Liderlerin Lideri Olmak”, Geleceği Yeniden Düşünmek, Çev. Sinem Gül (Sabah Kitapları, İstanbul 1997), 134.

<sup>89</sup> Murat Toktamışoğlu: a.g.e., 21.

- İnsanlar arasındaki farklılıklara son derece hoşgörülüdürler. Asla kendi kopyalarını aramazlar. Performans ve standartlar konusunda acımasızdırlar.

- Beraber çalıştıkları insanların güçlerinden korkmazlar, tersine bu gücü yüceltirler.

- Kendilerine sürekli “ayna testi” uygularlar. Aynaya baktıklarında kendilerine olmak istedikleri, saygı duyulup inanılacak kişi olup olmadıklarını sorarlar.

Değişim lideri her ürünü, her hizmeti, her süreci, her pazarı; her dağıtım kanalını, her müşteri ve son kullanıcıyı, ömür açısından denemeye tabi tutar: Sorulması gereken şudur “Bunu yapmamış olsaydık, şimdi bildiklerimizle, bu günkü aklımızla yine yaparmıydık?” olmalıdır. Cevap hayırsa “o halde yeni bir çalışma yapalım” şeklinde bir reaksiyon gösterilmemelidir. Reaksiyon, “şimdi ne yapıyoruz?” şeklinde olmalıdır.<sup>90</sup> Şirket şimdi değişimin eşiğine gelmiştir ve bunu için çalışmalarını bir an önce başlatmalıdır.

### 2.2.3.5.2. Değişim İçin Gruplar

“Üretken insanları, üretken ortamlar ve fırsatlar cezbeder. Bunun için, yönetici olarak, organizasyonunuzun onları cezbedecek doğru renklere sahip olduğundan ve ilgili kişileri bu cazibeden haberdar ettiğinizden emin olmalısınız.”<sup>91</sup> Değişim yönetiminde de, en verimli sonucu alabilmek için

---

<sup>90</sup> Peter F. Drucker: a.g.e., 86, 87.

<sup>91</sup> John Adair: a.g.e., 157.

doğru insanları doğru gruplarla organize ederek değişime giden yolda çalışma birimleri oluşturulmalıdır.

Grubu, birbirleriyle etkileşimde bulunan , psikolojik olarak birbirlerinin varlığından haberdar olan ve kendisini bir grup olarak algılayan küçük veya büyük insan toplulukları olarak tanımlayabiliriz.<sup>92</sup> Değişim grubunu oluşturan insanlar birbirleriyle etkileşimde bulunmalılar. Bunun için değişime doğru ortak bir amaç içinde çalışmaları gerekmektedir.

Oluşturulan gruplarda, birey-grup ve grup birey etkileşimi ortak amaca varmak için hayati bir olgudur. Birey grup ilişkilerinde ortaya iki model çıkmaktadır: <sup>93</sup> Birinci modelde birey gruba uyumuş ve grup davranışları ortak amaçlar doğrultusunda gelişmiştir ve başarılıdır. İkinci modelde, birey grubu etkilemiş ve peşinden sürüklemiştir. Grup üyeleri, biçimsel ya da doğal lidere inanmış olmaları nedeniyle ortak çabaya girmişler ve dolayısıyla grup adına çizilen amaçlara ve başarı noktasına varılmıştır. Buradaki karşılıklı olumlu etkileşim grubun istenen değişimin sağlanmasında ve bu süreçteki yönetimin en verimli şekilde geçmesinde büyük rol oynamaktadır.

şirketteki departmanlar da kendi aralarında bir gruptur. Değişimin oluşturulmasında her departmanın önemli bir rolü vardır. Bunu kısaca şu şekilde açılabiliriz: <sup>94</sup>Öncelikle insan kaynakları departmanı, müstakbel yenilikçileri seçer ve nasıl değerlendirilecekleri ve ödüllendirileceklerinin belirlenmesine yardımcı olur. Bilgi teknolojileri departmanı bu kişilere fikirlerini ve buluşlarını hızla ve geniş bir ortamda paylaşmalarına yardımcı olacak araçlar sağlar. Maliye departmanı, yenilikçi çabaların sonuçlarını ölçer ve projeleri desteklemek için hangi yatırımların

---

<sup>92</sup> Erol Eren: a.g.e., 113.

<sup>93</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz: a.g.e., 197.

<sup>94</sup> Ernest Gundling: Yeniliğin 3M Yolu, Çev. Oya Gürbahçe (2002), 135.

mümkün olduğunu gösterir. Sonuçta, araştırma laboratuvarları ve diğer departmanlardaki çalışanlar da kendi işlerine odaklanma şansı yakalarlar.

Değişimin yönetilmesinde, gruplar bir takım olarak hareket etmelidirler. Takım, “üyelerinin tıpkı bir yap boz gibi birbirine geçen ve sinerji üreten tamalayıcı kabiliyetlere sahip olduğu bir çalışma grubudur.”<sup>95</sup> Bu takımı, önceki bölümlerde söz ettiğimiz, etkin bir lider yönetir ve organize eder. Bu yönetimi aşağıdaki tabloda görebiliriz.

---

<sup>95</sup> John Adair: a.g.e., 152.

**Tablo 2.2:** Lider-değişimci grup organizasyonu

<b>Görevin Tanımlanması</b>	Nelerin yapılması gerektiğini doğru olarak tayin eder ve bu görevi ayrı parçalara böler.
<b>Planlama</b>	Görevi/görevleri başarmak için etkili bir metod oluşturur. Mesela insanları, malzemeleri, zamanı ve imkanları öyle bir şekilde organize eder ki, hedef(ler) karşılanabilsin.
<b>Görevlendirme</b>	Astlarına görev ve imkanlar tahsis ederken öyle bir yönetim uygular ki, her bir çalışan kendisinden ne beklenildiğini bilir, katılımının ne kadar önemli olduğunu anlar.
<b>Kontrol</b>	Her şeyi plan dahilinde yürütür. Problemlere ve gecikmelere karşı hassastır ve bunlara çabucak cevap verir. Takımın çalışmalarını tanzim eder.
<b>Değerlendirme</b>	Teklifler, geçmişteki performanslar ve insanlar hakkında doğru ve tarafsız muhakemeler yapar.
<b>Motivasyon</b>	Takımda göreve karşı sorumluluk ve ilgi meydana getirir ve bunu devam ettirir.
<b>Organize etme</b>	Göreve uygun bir yapı ve hiyerarşi oluşturur.
<b>Destekleme</b>	Grupları teşvik edip cesaretlendirir.

**Kaynak:** John Adair: Etkili Değişim, (İstanbul, 2003), 153, 154.

“Değişimi üretken düşünmek mümkün hale getirir, takım çalışması gerçekleştirir.”<sup>96</sup> Kuruluşlarda büyük bir değişim yaratmak için, karizmatik bir lider bulmak yeterli değil; değişimi yönlendirmek için bir gruba, ekibe ihtiyaç var. “Tek bir insan, olağanüstü karizmatik bir lider de olsa, bütün buları yapmaya yetmez.”<sup>97</sup>

### **a) İnsanları Değil, Düşünceleri Değiştirmek**

“Yeni fikirler ortaya çıkarmaya ve sizden önce kimsenin görmediği şeyleri görmeye çalıştığınız alanda, çok tecrübeli olmamak, bazı avantajlar sağlar.”<sup>98</sup> Aldığımız eğitimler ve edindiğimiz tecrübeler neticesinde zihnimize birtakım düşünceler yerleşir ve zamanla bunların doğruluğunu veya yanlışlığını sorgulamayız. Bu nedenle, bu tür düşünceler tarafından engellenmeyen bir insan, yeni bir durumla karşılaştığında daha yaratıcı olabilir ve değişimi gerçekleştirebilir.

Eritilmiş pik demiri çeliğe dönüştürmek için Bessemer İşlemine bulan Sir Henry Bessemer şunu söylemiştir: <sup>99</sup> “diğerlerine göre müthiş bir avantajım vardı: uzun vadeli uygulamaların getirdiği, zihnimi kontrol eden ve tarafsızlığını bozan sabit fikirlerim yoktu ve genel inanç ne olursa olsun doğrudur diye bir saplantım da hiç olmadı.” Bir takım kalıplar insanları farklı düşünmeden uzaklaştırır ve değişim önünü kapatabilir. Benjamin Disraeli’in dediği gibi: <sup>100</sup>“Öğrendiğimizi unutmayı öğrenmeliyiz.”

<sup>96</sup> John Adair: a.g.e., 152.

<sup>97</sup> John Kotter: “Kültürler ve Koalisyonlar”, Geleceği Yeniden Düşünmek, Çev. Sinem Gül (Sabah Kitapları, İstanbul 1997), 154.

<sup>98</sup> John Adair: a.g.e., 58.

<sup>99</sup> John Adair: a.g.e., 59.

<sup>100</sup> John Adair: a.g.e., 59.

“Değişim süreci önce düşünce kalıplarınızı ve iş konusundaki birkaç temel fikir hakkındaki düşüncelerinizi geliştirmenizle başlar. Kendinizi, ünvanını korumak için maça çıkan bir şampiyon gibi değil, ünvanı almak için şampiyona meydan okuyan biri gibi düşünün.”<sup>101</sup> Piyasada bazı önemli yenilikleri lider değil, takipçiler çıkartmıştır. Aşağıdaki örnekler konuya gayet iyi uymaktadır:<sup>102</sup>

- Alkolsüz içeceklerin diyet ve kafeinsiz olanları neden ilk kez Cola tarafından piyasaya sürülmedi?
- Bir günde paket teslimi neden ilk kez Amerikan Posta İdaresi tarafından yapılmadı?
- E-posta neden Microsoft tarafından piyasaya çıkartılmadı?

Yukarıdaki yenilikelerin hiç biri kendi pazarlarının liderleri tarafından geliştirilmedi. Yani tüm yenilikleri, farklı düşünmeyi her zaman liderler, en tecrübeliler yapmaz. Daha az tecrübeli olmanız size analitik düşünme yeteneği kazandırabilir. Değişim de bu noktadan başlar.

Değişim sürecinin anahtarlarından birisi de kendimize bakmaktır. Chris Agyris, şirketlerdeki bireylerin, son derece eğitimli profesyonellerin bile, statülerini ve kalıcı güvenlik duygularını korumak için örgütsel savunma alışkanlıkları adını verdiği davranış biçimleri sergilediklerini söylemektedir.<sup>103</sup> Bu durum, şirketteki insanların farklı düşünce tarzları edinmelerini öneleyeceği gibi bu yönde bir yetenekleri dahi olsa bunu

---

<sup>101</sup> Sergio Zyman: a.g.e., 47.

<sup>102</sup> Sergio Zyman: a.g.e., 48.

<sup>103</sup> Roger Martin: “Şirketin Aklını Değiştirmek”, Değişim, Çev. Meral Tüzel (Harvard Business Review, Mess Yayınları, İstanbul 1999), 116.

kullanamayacakları anlamına gelmektedir. Öyleyse ilk olarak, kendimize bakmalı ve bazı şeylerin artık değişmesi gerektiği fikrini kabullenerek tabularımızı yıkmalıyız. Aklımızı değişime zorlamalı ve fikrimizi bu yönde değiştirmeliyiz.

## **b) Değişim İçin Etkili İletişim**

“Yönetici ve çalışanların akılları, kalpleri, düşünceleri, duyguları, sezi ve yaratıcılıkları fark yaratır.”<sup>104</sup> Bu farkları yakalayıp amaç doğrultusunda harmanlamanın yegane yolu ise etkili iletişimdir.

Buşmanların (bir Afrika kabilesi) geçici kampları bütün girişlerin dairenin merkezine baktığı birbirine yakın, dairesel bir sırayla düzenlenmiş ot kulübelere oluşuyordu. Girişlerden ev sahipleri küçük ortak alandaki herkesi görebiliyordu. Buşmanların yaşam alanlarının kapıların açık olması ve birbirine bakması şeklinde planlanması, açıklığı ve iletişimi kolaylaştırıyordu.<sup>105</sup> Bizler de değişimi kapalı kapılar ardında değil, Buşmanlar gibi birbirine bakan ve devamlı açık kapılar önünde yapmalıyız.

Hatırlanması en kolay şey doğrulardır. Değişim yönetimi grubunda, değişim yönetilirken açık fikirli, paylaşımcı ve dürüst olunmalıdır. İnsanlar yönetime güvenmeli ki yapılanları desteklesinler ve arkadan gelsinler. “Bu güven onun altında yatan iletişimin açıklığı olmadan insanların kafalarını, kalplerini ve ruhlarını projeye vermelerini sağlamada zorlanırsınız.”<sup>106</sup> Etkili iletişimin bazı özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:<sup>107</sup>

•

<sup>104</sup> Murat Toktamışoğlu: a.g.e., 315.

<sup>105</sup> David K. Hurst: Kriz ve Yenilenme, Çev. Ela Güldemir (2000), s. 23, 24.

<sup>106</sup> Stephen Redwood v.d.: a.g.e., 115.

<sup>107</sup> Stephen Redwood v.d.: a.g.e., 115, 116.

- İyi iletişim iki bölümden oluşur: insanlara ne yapması gerektiğini ve bunu niçin yapması gerektiğini söyler.
- İyi iletişimin, iş hareketine en çok fayda sağlayan, örgütün ve kişilerin menfaatlerine en çok hizmet eden bağlılığı doğurduğunu görürsünüz.
- Etkili iletişimin nasıl ilgi uyandırdığını, hevesin sönmesine izin vermediğini ve hareketin başarıyla tamamlanmasını sağladığını görürsünüz.
- İyi zamanlanmış ve odaklanmış mesajlardan oluşan bir iletişim hareketi yolunda tutar.

Eğer insanlara geri besleme verilmezse, kısa zamanda ilgilerini kaybederler. İyi bir iletişim, değişimi besleyen ortama hayati bir boyut getirir.”<sup>108</sup> Değişim sırasında yöneticilerin iletişim hakkında yapması gereken bazı şeyler şunlardır:<sup>109</sup>

- Yeni fikirlerin, ürün yelpazesini geliştirme ve maliyetleri düşürme konularındaki önemi hakkında adamlarınızla konuşmak için fırsat kollayın. Bu konuda misaller verin ve başarıyla uygulanan değişimler hakkında hikayeler anlatın.
- Ortaya atılmış olan fikirlerin neden kabul edildiğini veya daha öte araştırma ve gelişim için neden reddedildiğini açıklayın. Fikirler için kullanılan eleme kriterleri nelerdir? Takımınıza, organizasyon içindeki konuşmalarda doğan fikirler hakkında güncelleştirilmiş bilgiler verin.

---

<sup>108</sup> John Adair: a.g.e., 176

<sup>109</sup> John Adair: a.g.e., 176

- Daha iyiye gitme yönünde şirketinize gerçekten fayda sağlayan fikirleri tasdik edin ve uygun şekilde ödüllendirin. Bu en güçlü iletişimdir.

“Gerek çalışanların kararlara katıldığı gerek aralarında ast-üst ilişkileri bulunan gerekse de senfoni olarak düşünölen işletmelerin tamamında bilgi gerekmekte ve kullanılmaktadır.”<sup>110</sup> Çağımızın güç sembolü olan bilgiyi, etkili bir iletişimle, insanlar arasında dolaştırmalı, herkesin bu güçten faydalanmasını sağlayarak ortak bir sonuca ulaşılmalı.

### **c) Uyumı Kolaylaştırmak**

Grup ortak bir hedefe giderken insanlar da ortak bir anlayış içinde olmalıdır. “Liderler, insanları, birlikte başarıyla çalışmaya ve kendi yaratıcılıklarını yaymaya teşvik edecek sosyal bir yapı oluşturmaları.”<sup>111</sup> Bunun için de, en baştan, grubu oluştururken, uyum içinde çalışabilecek insanları gruba dahil etmelidir. Böyle bir grubu oluşturacak, uyumlu ve yenilikçi insanlarda aranan bazı özellikleri tablo 3’te gösterilmiştir.

---

<sup>110</sup> Birol Bumin: İşletmecilikte Çağdaş Yönelimler (Ankara, 2003), 189.

<sup>111</sup> Warren Bennis: “Liderlerin Lideri Olmak”, Geleceği Yeniden Düşünmek, Çev. Sinem Gül (Sabah Kitapları, İstanbul 1997), 133

**Tablo 2.3:** Yenilikçi ve Uyumlu Çalışan Özellikleri

<b>Yaratıcılık</b>	Meraklı, soru soran, araştırmacı, çözüm arayan, sezgisel düşünen, fikirlerini kolay ifade edebilen, vizyon sahibi
<b>Geniş ilgi alanlarına sahip olma</b>	Öğrenmeye hevesli, fikirlerini başkalarıyla paylaşan, farklı alanlara ilgi gösteren
<b>Problem Çözücü</b>	Deneycilik, bütün alternatiflere açık, hata yapmaktan korkmayan, gözle görülmeyeni yapmak isteyen, pratik, probleme farklı açılardan yaklaşabilen
<b>Kendini motive eden/harekete geçiren</b>	Kendini yönlendiren, yaptığı işe tutkuyla bağlanan, başarılı olma dürtüsü
<b>İş ahlakı kuvvetli</b>	Sadık, esnek çalışma alışkanlıkları olan, katı olmayan, azimli
<b>Becerikli</b>	Takım çalışmasına yatkın, işleri başkalarına devredebilen

**Kaynak:** Ernest Gundling: Yeniliğin 3M Yolu (2002), 141.

“Bir organizasyona yürekten bağlı insanlar bir ülkenin aynı dili, kültürü, değerleri, benzer bakış açılarını paylaşan vatandaşları gibidirler.”<sup>112</sup> Değişimi yönetirken, grup üyelerine, gitmek istenilen hedef ve bu uğurda yapılacak işlerle ilgili ortak bir bakış açısı geliştirmeleri sağlanmalıdır. Yalnız bu, insanları yaratıcılıktan yoksun bırakacak derecede sert ve kalıplı olmamalıdır. Çünkü değişimde uyuma olduğu kadar, farklı düşünce yeteneklerine de ihtiyaç vardır. Önemli olan, amacın ortak olduğunu ve

<sup>112</sup> Murat Toktamışoğlu: a.g.e., 226.

sahiplenme güdüsünü benimsetirken, buna farklı yollardan gidilebileceğini göstermektir. Körü körüne bir uyum, grubu tekdüzeleştirebilir. Bu da, “uyum”-“farklı düşünebilme” dengesi iyi kurularak atlatılabilir.

#### **d) Değişim İçin Cesaretlendirmek**

Tek bir insanın tüm bir halkı çöle girmeye zorlaması olanaksızdır; bu kişi onlara bir vizyon sunmalıdır.<sup>113</sup> İnsanların yapılanları takip etmesi isteniyorsa, lider önde olmalıdır ve onlara arkadan gelmeleri için bir şey vermelidir; bu da cesarettir.

“Her davranışın arkasında bir istek, önünde ise bir amaç vardır.”<sup>114</sup> Amaca varmak için çalışanın isteklerini karşılamak ve onu cesaretlendirmek gerekir. “Birey kendi dünyasına uygun ve kendine özgü nitelikte çizdiği amaçlarına ulaştığı ölçüde mutludur.”<sup>115</sup> Burada kritik nokta, bireyin amacının grubun amacı olmasını sağlamaktır. İnsanlara amacın onların amacı olduğu düşündürülmelidir. Bu onları motive ederek ve cesaretlendirerek yapılabilir.

“İnsanları cesaretlendirirken, bireylerin performansını, onların büyük bir değişime uyum sağlamalarını teşvik edecek şekilde ölçüp ödüllendirebiliriz.”<sup>116</sup> İnsanları bir araya getirirken sağlam bir alt yapı kurulmalıdır. İyi bir alt yapı, “takım faaliyetlerini en etkin şekilde gerçekleştirmeye yönelik ve başarılı sonuçları ödüllendirmeye teşvik edici bir program”<sup>117</sup> demektir.

<sup>113</sup> Michael Hammer, James Champy: a.g.e., 96.

<sup>114</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz: a.g.e., 118.

<sup>115</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz: a.g.e., 118.

<sup>116</sup> Michael Hammer, James Champy: a.g.e., 97.

<sup>117</sup> Erol Eren: a.g.e., 480.

“İnsanları harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır.”  
<sup>118</sup> İnsanlara süreç boyunca devamlı geri bildirim verilmeli ki düşünceleri değişmesin, başarı gösterilmeli ki umutları kaybolmasın, kararlı olunmalı ki inançları kaybolmasın, başarı ödüllendirilmeli ki ihtiyaçları karşılansın ve gelecek tarif edilmeli ki korkuları kalmassın.

İnsanları cesaretlendirmenin yollarından birisi de, önerilerine açık olmaktır. İnsanlar öneride buldukça cesaretlenir ve cesaretlendikçe değişimi daha verimli sağlar. Önerilere açık olunmalı, hatta katmadeğer getiren önerileri ödüllendirilmelidir. Bu yolla daha çok fikir ortaya atılacak ve daha verimli bir yol bulunabilecektir.

### **e) Parçadan Bütüne Doğru Değişimi Gerçekleştirmek**

Bir çözümün karmaşıklığı, çözmeye çalıştığı sorunun karmaşıklığı ile her zaman doğru orantılı değildir. “İzafiyet kanunu düşünün, pek çok bilim adamı, yıllarca zamanlarının büyük bir bölümünü mutlak hareket sorunu üzerinde düşünerek geçirdi; ta ki, Albert Einstein hareketin zamana ve mekana göre göreceli olduğu sonucuyla ortaya çıkana dek:  $E=mc^2$ .”<sup>119</sup> “Konunun aslı, basit çözümlerin etkili bir şekilde uygulandığında karmaşık meselelere başarıyla cevap oluşturabileceğidir.”<sup>120</sup> Karışık bir süreç her zaman karışık müdahaleleri gerektirmeyebilir.

Değişim yönetimi de, aslına bakıldığında karışık çözümleri olan karışık bir problem değildir. İşin özü, değişimin gerekliliğini tesbit ettikten sonra, uygun bir planlama ile insanları harekete geçirmektir. İnsanlar ise,

---

<sup>118</sup> Erol Eren: a.g.e., 490.

<sup>119</sup> Stephen Redwood v.d.: a.g.e., 155.

<sup>120</sup> Stephen Redwood v.d.: a.g.e., 155.

uyumlu bir değişim grubu oluşturarak harekete geçirildi. Bu gruba, üretken insanları seçildi, üretken grup sinerjisini sağlandı, sabit fikirler ortadan kaldırıldı, iletişim sağladı ve takım cesaretlendirildi.

Değişik fikirlere açık olundu; mevcut ürünleri, süreçleri ve hizmetleri geliştirmek için ilgili kişilerin fikir üretmelerini sağlandı. İlgili grupların, fikirleri bir araya getirmeleri, incelemeleri ve değerlendirmeleri için çalışıldı. Fikir geliştirme işlemini devamlı canlı tutmak için insanlar motive edildi, ödüllendirildi. Bütün bunlar değişimci liderler başkanlığında yapıldı. Asla temel değer ve yeteneklerden taviz verilmedi ve organik olarak gelişme sağlandı, değişirken gelişerek değişildi. Vizyonun temelleri unutulmadı ancak uygun bir gelecek için de yaratıcı haritalar çizildi. Böylece parçadan bütüne doğru, adım adım, devamlı yenilenerek ve gelişerek değişim gerçekleştirildi.

### **2.3. DEğİŞİMİN NEDEN OLABİLECEğİ PROBLEMLER VE DEğİŞİME DİRENÇ**

“Üretken bir düşünür – birey veya grup – açık denizde yüzebilmek için, başlangıçtaki itiraz ve tenkitlerin soğuk yeşil dalgalarını geçmeye hazır olmalıdır.”<sup>121</sup> İnsanlar genel olarak iyi niyetlidir, çalışmaya ve öğrenmeye yatkındırlar ama insanın olduğu her yerde her zaman bazı sıkıntılar olabilir. Çünkü herkesi her zaman memnun etmek imkansızdır. Yönetilen değişimde de aynı şey geçerlidir. Bazıları bundan memnun olmayacak, hatta buna engel olmaya çalışacaktır.

#### **2.3.1. Değişimin Neden Olabileceği Problemler**

Yenilikler beraberinde farklı problemleri de getirebilir. İnsan, doğası gereği bazı durumlara hemen uyum gösteremez. Örneğin bilgisayar;

---

<sup>121</sup> John Adair: a.g.e., 180.

ilk çıktığında oda büyüklüğündeydiler ve iş süreçlerine katılması pek söz konusu değildi. Ancak, zamanla işimizin içine girdiler. Bazıları buna uyum gösterdi ve işlerini kolaylaştırarak bilgisayardan faydalanmasını bildi. Bazıları ise kapıları kapattı ve istenmeyen sona yaklaştı. Yibitaş Çimento Fabrikasında, 1990'lı yılların başına kadar, muhasebe bölümünde oniki, personel bölümünde altı kişi çalışıyordu. Daha sonra bilgisayar iş süreçlerine katıldı. Şimdi, muhasebede üç, Personelde (yeni adıyla insan kaynakları) ise iki kişi çalışıyor.

Değişim örgütlerde birtakım problemlere neden olabilir. Bunların başlıcaları yabancılaşma ve çatışmadır.

### 2.3.1.1. Yabancılaşma

“Toplumdan farklı oluş gibi bazı örneklerin idealleştirilmesi yolunda kendini topluma; çevreye kabul ettirememenin doğurduğu tepkiler, insan davranışını yönlendirebilmekte, fert sosyal ilişkiden ve sorumluluk duygusundan kaçabilmektedir.”<sup>122</sup> Bu durum, şirketlerde, değişim karşısında bazı çalışanların, değişime uyum sağlayamamaları veya adepte olmamaları sonucu kendini gösterebilmektedir. Kişi, uyum sağlayamamanın psikolojik tepkisi olarak, kaçıışı seçer. Değişim karşısındaki bazı sorumluluk ve meselelerle başedemeyeceklerini düşünüp, kendilerini bu süreçten soyutlarlar. Varılamayan hedef kendini sosyal olmamak olarak dışa vurur.

“Kaplumbağalar bir tehlike anında veya uyurken kendilerini kabuklarının içine gizlerler. Kalın kabukları onları dış dünyanın tehlikelerinden korur, fakat kaplumbağalar kabuklarını içine çekildikleri zaman ilerleyemezler; organizasyonlarınızda kabuğunuza çekilerek değişimden yenilikten

---

<sup>122</sup> Mustafa E. Erkal: a.g.e., 300.

kaçamazsınız.”<sup>123</sup> Yabancılaşmanın nedenlerinden birisi de kişinin değişimi tehlike olarak görmesidir. Bazı insanlar da tehlike karşısında, gizlenmeyi tercih ederler. İşten, arkadaşlarından, yönetimden uzaklaşırlar. İletişimi kesip, kapılarının arkasında dururlar.

“Bilgi paylaşımı, insanlar birbirlerine eylem için yeni kapasiteler geliştirmekte yardım etmek istediklerinde gerçekleşir.”<sup>124</sup> Ancak değişim sürecinde, bu genele yayılamaz veya bazı grup üyeleri göz ardı edilirse, kişilerde dışlanmışlık duygusu yaratılabilir. Bu duygu motivasyonun kaybolmasına neden olabileceği gibi ileri seviyelerde yabancılaşmayı dahi getirebilir. Çünkü, hemen hemen hiç kimse istenmediği yerde kalmak istemez. Çalışanlara, istenmeyen adam duygusu yaşatılmaması için, bilgi paylaşımının ve geribildirim en üst düzeyde tutulması gerekmektedir. Örneğin, bir grup üyesinin bir değişim sürecinin yönetiminde, belirli bir özelliğinden dolayı, üst yönetim tarafından bir gruba dahil edildiğini ancak grup lideri grup üyelerine planlar, açıklamalar veya hedefler gibi konularda mailler gönderirken onu mail listesinin dışında tuttuğunu varsayalım; bu durumda o grup üyesi dışlandığını düşünebilir.

Plansız yapılan değişimlerde ise belirsizlik bir kaygı yaratabilir. Bu, mevcut durumundan memnun olanlar için güvensizliğe neden olur. İnsanlar şirketteki statülerinin sarsılacağı endişesine kapılabilirler. “Plansız yapılan bu değişimde şirketin biçimsel yapısında bir değişiklik olduğu taktirde, bazı departmanlar veya pozisyonlar önemini kaybedebilir veya tamamen ortadan kalkabilir”<sup>125</sup>. Yaptığı iş önemini kaybeden bir insan da zamanla farkedilemeyecek bir duruma kadar düşebilir. İşte bu durumda da şirket kişiyi soyutlayarak yabancılaşmaya neden olabilir.

<sup>123</sup> Murat Toktamışoğlu: a.g.e., 144.

<sup>124</sup> Peter Senge: “İğnenin Gözünden”, Geleceği Yeniden Düşünmek, Çev. Sinem Gül (Sabah Kitapları, İstanbul 1997), 121.

<sup>125</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz: a.g.e., 271.

Yabancılaşmanın şekillerinden birisi de kuralsızlıktır. Kuralsızlık (anomi) Durkheim'e göre "iş bölümünün tabii yönünden saptığı ve dayanışmadan uzaklaşıldığı vakit ortaya çıkmaktadır."<sup>126</sup> Grup çalışmasını ve takım olma bilincini artırıp insanlara daha fazla sorumluluk vererek çalışanların bu tür yabancılaşmadan uzak tutulması sağlanabilir.

### 2.3.1.2. Çatışma

Bir örgütte çatışma, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir.<sup>127</sup> Değişim yönetimi sürecinde gruptaki bireylerin değişimle ilgili fikirleri, tecrübeleri, yetenekleri birbirinden farklı olabilir. Bu tür farklılıklar, değişim için gerekli olan yeni ve farklı fikirlerin ortaya atılmasına neden olabileceği gibi kişiler arası çatışmaya da neden olabilir.

Modern çatışma anlayışında belirtildiği gibi, çatışma değişimin bütünleştirici özelliğini ortaya çıkartabileceği kadar, ayırıcı bir özellik de ortaya çıkartabilir.<sup>128</sup> Çatışmaya neden olan değişimleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:<sup>129</sup>

- Çatışmayı başlatan en önemli sebeplerden birisinin iletişim eksikliği ya da yanlış anlama biçiminde ortaya çıkan başarısız iletişimdir. İletişim güçlüklerindeki asıl sorun iletişimi sağlayan araç ya da kanallarla iletilen mesajların değişiminin amacını aşan bir biçimde iş görenler tarafından algılanmasıdır.

<sup>126</sup> Mustafa E. Erkal: a.g.e., 303.

<sup>127</sup> Erol Eren: a.g.e., 22.

<sup>128</sup> Özcan Yeniçeri: a.g.e., 135.

<sup>129</sup> Özcan Yeniçeri: a.g.e., 136, 137.

- Herhangi bir değişikliğin çatışma üretebilmesi için değişmeden etkileneceklerin yeni durumun kendileri için mevcut durumdan daha kötü olduğu biçimde bir algının olması gerekir. Değişimin çalışanların mevcut statü ve rolünün tehdit ettiği yolunda önemli sinyaller olarak değerlendirilmesi çatışmayı başlatan en önemli faktörlerden birisi olabilir. Yapılan bir yapısal değişimi “eski köye yeni adet getirmek” biçiminde niteleyerek karşı çıkmak ya da yeni bir yönetici ataması gerçekte de “her gelen gideni arar” şeklinde bir gerekçe ile sonu çatışmaya çıkan bir karşı çıkışta statüko ve rollerini muhafaza edememe korkusu önemli bir etkidir.

- Değişmenin çatışmaya sebep olması, değişmenin şiddeti ile de ilgilidir. Değişme sonucunda iş görenlerin çalışma şartlarında, daha önceki kazanımlarında ve haklarında önemli ölçüde kötüleşme meydana geliyorsa bu durum çatışma ortaya çıkarabilir.

- Değişen şartların çalışanların niteliklerinin de değişmesini öngörmesi durumunda çatışma ortaya çıkabilir. Örgütte çalışanların değişen şartlar sebebiyle farklı roller oynamalarının gerekli olması halinde bunlar bir çeşit rol çatışması hissedebilirler. Aynı durum bir üst kademeye yükselen yöneticiler için de söz konusu olabilir. Bilindiği gibi organizasyonda kademeler yükseldikçe yöneticilerin de teknisyenlikten yöneticiliğe doğru bir değişim izlemeleri gerekir. Bu ise yeni bilgi, davranış, tutum, yetenek ve yaklaşımları zorunlu kılar. İşte böyle bir geçişi başaramayan yöneticiler muhtemelen bir rol çatışması içine gireceklerdir.

- Hat – kurmay çatışmalarının temel sebepleri arasında en önemli olanlardan birisi de değişmelerdir. Örgütün kurmay üniteleri değişmeye önem verirler, çünkü varlıklarını ancak bu şekilde koruyabilirler. Bu durum değişmezliğe önem veren hat ünitelerine aykırı gelir. Değişimin; hat ünitelerinin, çalışmalarını istemeyecekleri yükler getirir. Değişim hat üniteleri için uygunsuz değil aynı zamanda var olan yönetimlerin değerini de

düşürür. Bir kurmay ünitesince düşünülen değişiklik, var olan yöntemlerin yetersiz olduğu anlamını taşır. Bu durum hat unsurları için aşağılama belirtisidir. Bu sebeple hat ile kurmay arasında çatışmalar oluşur.

### 2.3.2. Değişime Direnç

Örgüt içinde gerçekleştirilmeye çalışılan değişime engel olmak, güvensizlik, şüphe, gecikme veya değişimi önleme gibi çalışan davranışlarına değişime direnç adı verilir.<sup>130</sup> Değişime direnç, değişim önündeki en büyük engellerden birisi olarak kabul edilmektedir.

Artık herkes “değişim kaçınılmazdır” fikrini kabul etmiş durumda. Fakat bu değişimin hala, “ölüm ve vergiler” gibi olduğunu ima ediyor: yani ertelenebileceği kadar ertelenmeli ve tercih hakları değişimden yana kullanılmamalı.<sup>131</sup> İnsanlar her ne kadar değişmeye ve öğrenmeye açık olurlarsa olsunlar bu kural herkes için geçerli olmayabilir. Bazı çalışanlar, mevcut durumu korumak çabasıındadırlar. Onlar için değişim çok zararlıdır ve ne olursa olsun kendilerinden öncekilerden ne gördülerse öyle devam ettirme eğilimindedirler.

Yöneticiler ve çalışanlar değişimi farklı şekilde görmektedirler. İki grup da vizyonun ve liderliğin başarılı değişimi yönettiğini bilmekte, ama çok az sayıda lider, bireylerin değişimi gerçekleştirmek amacıyla değişime bağlanmasının yollarını bulabilmektedir. Üst düzey yöneticiler değişimi, operasyonları stratejiye göre ayarlayarak işletmeyi güçlendirmek, yeni profesyonel zorluklar ve riskler üstlenmek, kariyerlerini ilerletmek için bir fırsat olarak görürler. Öte yandan, orta kademe yöneticiler de dahil olmak üzere bir

---

<sup>130</sup> Azmi Yalçın: a.g.e., 105.

<sup>131</sup> Peter F. Drucker: a.g.e., 85.

çok çalışan için değişim ne peşinden koşulacak ne de hoş karşılanacak bir şeydir. <sup>132</sup>

### 2.3.2.1. Değişime Dirence Sebep Olan Değişiklikler

Değişime karşı dirence sebep olan bir takım değişimler mevcuttur. Bunların başlıcaları, teknolojide yapılan değişiklikler, süreç ve yöntemlerde yapılan değişiklikler, personel arasında yapılan değişiklikler, biçimsel örgüt bünyesinde yapılan değişiklikler ve biçimsel olmayan örgüt bünyesinde yapılan değişikliklerdir<sup>133</sup>. Bunlar kısaca açıklanacak olursa;

- Teknolojide yapılan değişiklikler: örgütler maliyetlerini azaltmak, etkinliklerini artırmak için mümkün olduğu kadar az işgücü ile kaliteli mal ve hizmet üretmek durumundadırlar. Teknik değişim işgörenleri doğrudan etkilemiş olmasa bile, dolaylı bir etkiye sahiptir. Hiç bir işgören işten atılmamış olmasa bile, işgörenlerin yerleri değişir ve yeni yerlerine onlar uyum sağlamak zorunda kalabilirler.

- Süreç ve yöntemlerde yapılan değişiklikler: bu gibi değişikliklerin çoğu yönetim tarafından hayata geçirilir. Bu da çalışanlar tarafından iyi karşılanmama ihtimalini doğurur. Bu durumda meydana gelecek olay veya yenilik, eski alışkanlıkların değişmesini zorunlu kılacak ve yapılan işte mevcut yetenek ve ustalığı gölgeleyecektir.

- Personel arasında yapılan değişiklikler: çalışanlar arasında yapılacak değişiklikler direnmeye neden olabilir. Çalışanlar mevcut statükoda oluşturduğu ilişki ve davranış kalıplarını yapılacak personel değişikliği ile yeniden düzenlemek zorunda kalabilirler. Örneğin, uzun bir

---

<sup>132</sup> Paul Strebler: "Çalışanlar Değişime Niçin Direnç Gösterir?", Değişim, Çev. Meral Tüzel (Harvard Business Review, Mess Yayınları, İstanbul 1999), 139.

<sup>133</sup> Özcan Yeniçeri: a.g.e., 109-113.

süredir aynı ustabaşının yönetimi altında çalışan bir iş gören yeni bir ustabaşının işe başlamasıyla ona karşı pasif bir direniş içine girebilir.

- Biçimsel örgüt bünyesinde yapılan değişiklikler: örgütsel düzende reorganizasyona gidilerek, yeni politika, örgüt şeması, yetki devri, kara alma, roller, ilişkiler ve iletişim kanallarında değişiklik gibi örgütte yapı ile ilgili yeni durumlar meydana getirilir. Yeni düzende yetkisi azalan ya da iş yükü artan işgörenler bu duruma tepki gösterebilirler.

- Biçimsel olmayan örgüt bünyesinde yapılan değişiklikler: biçimsel olmayan ilişkileri en fazla bozan değişikliklerin başında grup ve bireyleri dağıtan değişiklik biçimleri gelir. Bu durumda, çalışanlar, daha önce iyi ilişkiler içinde oldukları insanlarla olan biçimsel olmayan ilişkilerini artık sürdürmezler. Bu durum direniş doğurabilir.

### 2.3.2.2. Değişime Direnmenin Nedenleri

Değişime direnmenin bazı nedenleri vardır. Bunların başlıcaları; rasyonel, psikolojik, ekonomik ve sosyolojik nedenlerdir.<sup>134</sup> Bunlar aşağıdaki gibi özetle açıklanabilir;

- Rasyonel nedenler: her değişimde örgüt üyelerinin uyumu için belirli bir zamana ihtiyaç vardır. Değişim hemen başlatılarak, kişilere uyum süresi tanıyacak fırsat yoksa, tepkiyle karşılaşılabılır. Değişimin teknik açıdan işletmeye uygunluğu da önemlidir. Bu açıdan işletmeye sürekli problem yaratacak konular varsa, değişim tepki görebilir.

- Psikolojik nedenler: değişim sürecinde bireyin yaptığı işlerde geriye doğru bir değişme söz konusu olursa, kişi buna tepki

<sup>134</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz: a.g.e., 270-272.

gösterecektir. Ayrıca, değişiklik yapılan bölüm ile değişiklik kaynağı makamın farklı departmanlar olması durumunda, personel kendi departmanları dışından gelen ve hiç bir katkılarının olmadığı yeni fikirlere direnç gösterir.

- Ekonomik nedenler: çalışanlar bazen de, değişim sonrası işlerini veya mevcut gelirlerini kaybedecekleri korkusuyla değişime direnirler.
- Sosyolojik nedenler: değişikliğe direnmenin bir başka nedeni, kişi veya grup olarak çıkar kaybı korkusudur. Bu kayıp statü, prestij vb. Şekillerinde olabilir. Özellikle sendikaların, bazen sadece bu sebeple yönetimden gelen her türlü öneriyi reddettikleri görülmektedir.

Alışkanlıklar, güvensizlik, bilinmezlik korkusu, empoze edilen değişimden memnuniyetsizlik, liderlere güvensizlik, değişimin yanlış olduğu inancı, kişisel düşmanlık <sup>135</sup> gibi değişime direnmeye neden olabilecek bir çok etmen daha bulunmaktadır. Bu direniş sınırı olmayan bir kavramdır, değişime tepki, kişiden kişiye, gruptan gruba, işletmeden işletmeye, sektöre hatta ülkelere göre değişiklik gösterebilir.

### 2.3.2.3. Değişime Direnmenin Önlenmesi

Değişime gidileceği zaman, tepkileri ve direnişleri önlemek için, en baştan, değişimin amaçları ile birlikte çalışanlara açıklanması gerekmektedir. Daha sonra insanları bu yolda motive etmeli ve değişimin getirceği yararlar personele anlatılmalıdır.

---

<sup>135</sup> Özcan Yeniçeri: a.g.e., 118-125.

Hage'de yenilik ve değişimlere karşı dirençlerin giderilmesinde üç stratejiden bahsedilmektedir. Bunlar; evrimsel stratejiler, devrimsel stratejiler ve yeni bir bölüm/örgüt stratejisidir.<sup>136</sup>

- Evrimsel strateji, merkeziyetçiliğe karşı bir görüşü yansıtmaktadır. Yeniliklerin kabul görmesi ve onlara karşı ve onlara karşı olan dirençlerin ortadan kaldırılması için özellikle iş çeşitliliği fazla olan, yüksek düzeyde karmaşıklık arzeden örgütlerde, düşük biçimsellik ve merkezkaç yapılandırmanın zorunluluğu ortaya koyulmaktadır. Buna göre beşeri ilişki tekniklerini kullanarak yeniliğin örgüt içinde yaratılmasına ve uygulanmasına personelin aktif katılımı sağlanarak direnç minimuma indirilmektedir.

- Devrimsel strateji daha çok yenilik karar ve uygulamalarını merkeziyetçi bir yapıda yürütmeyi temel kabul etmektedir. Burada ne yenilik konusunda etkilenenlerle müzakere yapmak ne de onları yenilikle ilgili kararlara iştirak ettirmek söz konusu değildir. Yönetim astlarla arasındaki çatışmaları artırmakta bireysel değerleri önemsememektedir. Aksine bireyden çok ortaklaşa grup değerlerine önem verilmektedir.

- Yeni bir bölüm ya da yeni bir örgüt stratejisi, köklü yeniliklerin başarılı uygulamaları için önerilmektedir. Her yenilik uygulamalarında yeni bir örgütsel birim kurma ve yeni personel istihdam etme düşüncesine dayanmaktadır. Böylece kazanılmış çıkarların bozulması ve yeniliklere karşı direnme olayları ortadan kaldırılmaktadır. Ancak bu strateji sadece köklü örgütsel değişimlerde kullanılabilir.

Yenilikçi fikrin sahibi uzmanlarla yenilikten etkilenen icracı birimler arasındaki ilişkileri güçlendirerek<sup>137</sup> değişime karşı oluşabilecek bir

<sup>136</sup> Erol Eren: a.g.e., 235-237.

<sup>137</sup> Erol Eren: a.g.e., 238.

direnci baştan yok etmek mümkündür. Burada önemli olan değişimden etkilenenlerin görüşlerinin de önemsenmesidir.

İşletmelerde değişiklik uygulamaları sırasında ortaya çıkan tepkileri en aza indirmek amacıyla çeşitli yöntemler uygulanmaktadır. Tablo 4'de bu yöntemlerin neler olduğu, hangi durumlarda uygulanabileceği, yarar ve sakıncalarıyla gösterilmektedir.

**Tablo 2.4:** Değişiklik Uygulamalarında Yöneticelerin Benimseyeceği Başlıca Yöntemler

<b>Yaklaşım</b>	<b>Kullanıldığı Durumlar</b>	<b>Yararları</b>	<b>Sakıncaları</b>
<b>1.Eğitim ve Haberleşme</b>	Bilginin eksikliği ya da hatalı olduğu durumlar	Bir kez uygulanınca bireyler bu yöntemin uygulanmasını desteklerler	Çok sayıda kişiyi ilgilendiriyorsa, zaman alıcı bir yöntemdir
<b>2.Katılım</b>	Değişikliği başlatanlar yeterli bilgiye sahip değilse ve güç tepkilerle karşılaşıyorsalar	Katılanlar yeni uygulamada söz sahibi olacaklar ve verdikleri bilgilerden yararlanacaktır.	Katılanların hazırladıkları değişiklik planı işletme için uygun değilse, zaman alıcı olur
<b>3.Destekleme</b>	Uyum sorunu nedeni ile kişiler tepki gösteriyorlarsa	Çalışanların yeni uygulamalara uyumunu kolaylaştırır.	Masraflı ve zaman alıcıdır. Başarısız olma ihtimali vardır.
<b>4.Pazarlık ve Anlaşma</b>	Değişikliklerde bir kişi ya da grup kaybedecek durumda ise ve tepki gösterme gücüne sahipse	Daha önemli tepkileri önlemek için nispeten kolay bir yöntemdir.	Diğer kişileri pazarlık yapma konusunda uyarıyorsa, pahalı bir yöntem haline dönüşür
<b>5.Taviz Verme</b>	Diğer yöntemlerin pahalı olduğu ya da kullanılmadığı durumlarda	Tepkileri çabuk ve ucuz olarak önleme yoludur.	Bazı kişiler kendilerini aldatılmış hissedebilir ve gelecekte sorun yaratabilir.
<b>6.Tehdit ve Baskı Yapma</b>	Süretle harekete geçmek gerekiyorsa ve yöneticiler güçlü ise	Süretle çözüm getirilir.	Bazen kişiler yöneticilere karşı tahrik olabilir.

**Kaynak:** Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz: Örgütsel Psikoloji (Bursa, 2003), 273.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### DEĞİŞİM YÖNETİMİNE İLİŞKİN ALAN ARAŞTIRMASI

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın temel amacı değişim yönetimiyle ilgili bir alan çalışması yaparak, çalışanların değişim süreciyle ilgili fikirlerini toplamaktır. Bu fikirler değişim yönetiminin anlaşılabilirliği ve teoriye katacağı fayda açısından son derece önemlidir. Çünkü, değişimi yapan, planlayan, uygulayan ve sonuçlarından etkilenenler bu insanlardır. En doğru görüşü de onlar belirtecektir. Araştırma çalışmada anlatılanların pekişmesini sağlayacak ve değişimde insan unsurunun önemi hakkındaki görüşleri destekleyecektir.

#### 3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma, Yibitaş Lafarge Orta Anadolu Çimento Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi'nde yapılmıştır. Şirket Yibitaş ve Lafarge ortaklığından oluşmaktadır (%50-%50). Lafarge 1833 yılında Fransa'da kurulan, bu gün 75 ülke ve 75.000 çalışanı bulunan, dünyanın lider çimento üreticisidir. Yibitaş ise 1974 yılında, çoğu yozgatlı yaklaşık 15.000 hissedarın, sermayelerini birleştirerek kurduğu bir çimento şirkettir. Yibitaş – Lafarge ortaklığı ise 1994 yılına dayanmaktadır. Lafarge'ın bu tarihten önce de Türkiye'de faaliyetleri bulunmaktadır. Yibitaş Lafarge ortaklığında, Ankara Merkez Ofisten yönetilen; 3 çimento fabrikası, 3 öğütme paketleme tesisi, 11 hazır beton tesisi ve 2 agrega ocağı bulunmaktadır. Şirkette uygulanan her türlü politika ve prosedürler Lafarge'ın tüm dünyada uyguladığı politika ve

prosedürlerdir. Şirket 2007 yılı başında, ortak alınan kararlarla tüm hisselerini, Portekizli çimento üreticisi Cimpor'a devretmiştir.

Cimpor (Cimentos de Portugal) 1970 yılında Portekiz Hükümeti tarafından Portekiz'de kurulmuş daha sonra özelleşerek ve büyüyerek günümüzde dünyanın önemli çimento üreticilerinden birisi haline gelmiştir (dünyanın 10 büyük çimento üreticisi arasındadır). Cimpor da Lafarge gibi kurumsal bir şirket yapısı sergileyen ve çağımız yönetim süreçlerini göz önünde bulunduran bir şirkettir.

Şirket (bundan sonra şirket olarak söz edilecektir) satış sürecinden sonra hala eski politika ve prosedürlerin büyük çoğunluğunu uygulamaya devam ettirmektedir. Bu satış süreci, birebir sürecin içinde olmam dolayısıyla "değişim" açısından benim için büyük bir tecrübe olmuştur. Araştırmamızda da, çalışanların araştırmamıza destek olması açısından bu süreci yaşamış olmaları yine benim açımdan büyük bir avantajdır.

Araştırmamızda, Ankara Merkez Ofis ve Yozgat Çimento Fabrikası beyaz yaka çalışanları kullanılmıştır. Araştırma kısmında mavi yakalı çalışanların ele alınmamasının nedeni, zaman ve maliyet açısından büyük bir yük getireceği içindir. Bununla birlikte, konu içerik itibarıyla beyaz yakalı çalışanların daha çok içinde olduğu ve idrak edebildiği bir yapıdadır. Ayrıca, değişimin birebir içinde bulunan merkez ofisin ve üretimden bir fabrikanın örneklem oluşturması açısından yeterli olacağı kanaatindeyim. Toplam 650 çalışandan; 60'ı merkez ofis, 160'ı Yozgat Fabrikasında çalışmaktadır. Bu 220 kişiden 100'ü beyaz yaka çalışandır (60 merkez ofis, 40 fabrika). Bu 100 kişiden ise araştırmamıza yardımcı olması için farklı pozisyon, kıdem ve eğitim seviyesinden 54 personel seçilmiş ve araştırma bu kişilere uygulanmıştır.

### 3.3. KULLANILAN YÖNTEM

Araştırma bir anket çalışması şeklinde gerçekleşmiş ve katılımcılara sorular mail yoluyla gönderilmiştir. Değişim sürecinin içinde olmam ve çalışanları birebir tanımam, anketin yüz yüze yapılmasını gerekli kılmamıştır. Anket herhangi bir değişimi ölçmeye yönelik değil, sadece çalışanların değişim ve değişim yönetimi ile ilgili düşünce ve davranışlarını öğrenmeye yöneliktir.

Ankette katılımcılara 19 soru yöneltilmiştir. İlk aşamada ankete katılanların niteliklerinin öğrenilmesi ve ortaya konulması amacıyla, ilk üç soruda, görevleri, kıdemleri ve eğitim durumları ile ilgili sorular yöneltilmiştir. İkinci aşamada, çalışanların şirketin değişimi ile ilgili görüşlerinin öğrenilmesi amacıyla; 4. soruda “Şirketinizin Devamlı Olarak Bir Değişim İçinde Olduğuna İnanıyor musunuz?” ve 5. soruda “ Şirketiniz Daha Çok Hangi Durumda Bir Değişim İçine Girer?” soruları sorulmuştur.

Üçüncü aşamada ; “değişim kararının verilmesi ve bunun çalışanlara açıklanması” konusunda çalışanların düşüncelerini öğrenmek amacı ile 6. soruda “Şirketinizde Değişim Kararını Kim Verir?” , 7. soruda “ Şirketinizde Değişim Kararını Kim Verir?” ve 8. soruda ise “değişim çalışanlara nasıl açıklanır?” sorularını yönelttik.

Dördüncü aşamada; “Değişim Esnasında Çalışana Düşen Görev” konusunun irdelenmesi amacı ile 9. soruda “şirketinizde değişim gerçekleştirilirken size düşen görev nedir?” sorusu sorulmuştur.

Beşinci aşamada; katılımcıların “Değişimin Planlanması” hakkındaki düşünceleri öğrenmek amacı ile 10. soruda “ şirketinizde değişim planlı ve kontrollü bir biçimde yapılıyor mu?” sorusu yöneltilmiştir.

Altıncı aşamada; “Değişime Verilen Tepki” konusunun incelenmesi amacı ile çalışanlara 11. soruda “şirketinizde değişime gidilmesi durumunda hangi fikre katılıyorsunuz?” , 12. soruda “şirketinizde değişime karşı direniş olmakta mıdır?” , 13. soruda “şirketinizde değişime karşı direniş olmakta ise bu nasıl olmaktadır?” ve 14. soruda ise “şirketinizde yapılan değişime direnmenin nedeni ne olabilir?” soruları sorulmuştur.

Yedinci aşamada; şirketin “Yönetim Biçimi” nin ve bunun değişim üzerindeki etkisinin anlaşılması amacı ile çalışanlara 15. soruda “şirketinizin yönetim biçimi hangisine uymaktadır?” sorusu sorulmuştur.

Sekizinci aşamada; “Değişim Yöneticileri” ile ilgili görüşlerin öğrenilmesi amacıyla 16. soruda “şirketinizde değişimi yönetenler sizce gerekli altyapıya sahip mi?” sorusu sorulmuştur.

Dokuzuncu aşamada; “Değişim Neden Olduğu Sorunun Çözümü” ile ilgili bilgi alabilmek için 17. soruda “sizce değişimin nedeni olduğu sorunun çözümü için hangisi yapılmalı?” sorusu sorulmuştur.

Onuncu aşamada;” Değişim Fikrinde Çalışanın Sınırlandırıcısı” nın ne olduğunu öğrenmek için ankete katılanlara 18. soruda “idealinizdeki değişimleri gerçekleştirememenin en büyük nedeni nedir?” sorusu yöneltilmiştir.

Onbirinci aşamada ise;” Üst Yönetimin Değişime Açıklığı” konusunun öğrenilebilmesi için çalışanlara 19. soruda “üst yönetime değişim yapılması konusunda öneride bulunabiliyor musunuz?” sorusu sorulmuştur.

Çalışmada, ankete katılanları sıkmamak için soruları kağıt üzerinde değil mail olarak, excel formatında verilmiştir. Test havasından uzaklaşmaları için cevaplarda şıklar kullanılmamış ve alt alta dizilerek kendilerine uygun olan cevabın kırmızı ile boyanması istenmiştir.

Araştırma sonuçlarının basit ve anlaşılır olmasına özen gösterilmiş, bu nedenle cevaplayan kişi sayısı yazılmış ve yüzdeler hesaplanarak gösterilmiştir. Her soruyu kaç kişinin cevapladığı da belirtilmiştir.

### 3.4. ANKET SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

#### 3.4.1. Ankete Katılanların Nitelikleri

##### 3.4.1.1. Görevleri

**Tablo 3.1:** Ankete Katılanların Görevleri

Görevi	Kişi Sayısı	%
Memur	6	11,1
Uzman	8	14,8
Şef	6	11,1
Sorumlu	12	22,2
Müdür	22	40,8
<b>Toplam</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Ankete cevap verenlerin çoğunu %40,8 ile Müdürler oluşturmaktadır. Bunu %22,2 ile Sorumlular oluşturmaktadır. Gerek Merkez Ofis gerekse Fabrikada Müdürler ve Sorumluları Değişim Yönetimi içinde en aktif gruplar olarak gösterebiliriz. Bu nedenle bu iki grubun çoğunlukta olması çalışmamız açısından daha verimli olmuştur.

### 3.4.1.2.Kıdemleri

**Tablo 3.2.:** Ankete Katılanların Kıdem Durumları

<b>Kıdemi</b>	<b>Kişi Sayısı</b>	<b>%</b>
1-5 yıl	10	18,5
6-10 yıl	14	26
11-15 yıl	18	33,3
16-20 yıl	12	22,2
21 yıl ve üstü	0	0
<b>Toplam</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Tabloda da görüldüğü gibi ankete katılanların çoğunluğunu %33,3 ile 11-15 yıl arası ve %26 ile 6-10 yıl arası kıdemi olanlar oluşturmaktadır. 6-15 yıl arası grubu tecrübeli ve daha çok değişim görmüş grup olarak sayılabilir. Özellikle de değişimlerin 1994 (Yibitaş-Lafarge ortaklığının kurulması) yılından sonra arttığı düşünülürse bu veri bizim için oldukça uygun görülmektedir. %18,5 ile 1-5 yıl kıdemli grubunu oluşturanlar ise son dönem değişikliklere daha iyi etki ettiğini belirtebiliriz. Daha önce de belirtildiği gibi, bazen daha az tecrübeli olmak farklı düşünceler ortaya koymak açısından daha etkili olabilmektedir.

### 3.4.1.3.Eğitim Durumları

**Tablo 3.3:** Ankete Katılanların Eğitim Durumları

<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Kişi Sayısı</b>	<b>%</b>
Lise ve Dengi	4	7,4
Ön Lisans	4	7,4
Lisans	36	66,7
Yüksek Lisans	10	18,5
<b>Toplam</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Görüldüğü gibi araştırmamıza katılanların büyük çoğunluğunu %66,7 ile lisans, %18,5 ile yüksek lisans mezunları oluşturmaktadır. Bu da bize %85,2 gibi büyük bir çoğunluğun iyi eğitilmiş olduğunu ve anketimizde verilen cevaplar açısından daha rasyonel bilgiler verebileceğini göstermektedir. Bu durum anketin anlaşılabilirliğinin artması ve değişim yönetiminin bilinirliğinin yüksek olduğu anlamı da taşıyabilmektedir.

### 3.4.2. Ankete Katılanların Şirketin Değişimi İle İlgili Düşünceleri

#### 3.4.2.1.Şirketin Ne Süreklilikte Değişim İçinde Olduğu

Ankete katılanların “Şirketinizin Devamlı Olarak Bir Değişim İçinde Olduğuna İnanıyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevaplar Tablo 8’de görülmektedir.

**Tablo 3.4:** Ankete Katılanların Şirketin Değişim Sürekliliği İle İlgili Düşünceleri

Değişim Sürekliliği	Kişi Sayısı	%
Evet	32	59,3
Hayır	22	40,7
<b>Toplam</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Yukarıdaki soruya “evet” diyenlerin oranı %59,3, “hayır” diyenlerin oranı ise %40,7’dir. Bu durum, şirketin devamlı bir değişim içinde olduğuna inanların daha fazla olduğunu göstermektedir. Hayır diyenlerin oranı da az sayılmayacak bir yüzdededir. Bu da şirketin yapısından kaynaklanmaktadır. Gerek Lafarge gerekse Cimpor olsun, çok uzun bir süredir dünya çimento pazarındalar ve bu uzun dönemin getirmiş olduğu bazı

alışkanlıklar ve şirket kültürünün oturmuş olması insanlara çok fazla değişim olmadığı görüntüsü verebilmektedir. Oysa şirket, dünya çimento pazarında söz sahibi bir yerde ise bunun en büyük etkenlerinden biri de değişimi yaratmaları ve hızlı uyum yetenekleridir. Kaldı ki Lafarge'ın çalışanlarına yönelik bir sloganı da "küresel düşün yerel davran" dır. Yaklaşık 180 ülkede faaliyet gösteren Lafarge küresel düşünüp yerel davranabilme özelliği ile ülkelere adapte olabilmekte ve kendini ona göre ayarlayabilmektedir. Aynı durumun Cimpor için de geçerli olduğunu söyleyebiliriz.

#### 3.4.2.2. Şirketin Daha Çok Hangi Durumlarda Bir Değişim İçine Girdiği

Ankete katılanlar " Şirketiniz Daha Çok Hangi Durumda Bir Değişim İçine Girer?" olarak yönelttiğimiz soruyu, aşağıdaki gibi yanıtlamışlardır.

**Tablo 3.5:** Ankete Katılanların Şirketin Daha Çok Hangi Durumda Bir Değişim İçine Girdiği Hakkındaki Görüşleri

<b>Değişim Nedeni</b>	<b>Kişi Sayısı</b>	<b>%</b>
Kriz Durumlarında	18	34,6
Satışların Azalması Durumunda	10	19,2
Pazarın Büyümesi Durumunda	6	11,5
Rekabet Durumunda	10	19,2
Nedensiz Bir Şekilde Değişime Gidebilir	8	15,5
<b>Toplam</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Cevaplara baktığımızda, şirketin daha çok bir kriz durumunda (%34,6) değişime gittiği belirtiliyor. Bunu satışların azalması ve rekabetin artması izliyor. Buradan anlaşılan, şirket, çoğu değişim sürecini belirli sıkıntı dönemlerinde geçirmiştir. İkinci anlamı ise; belirli sıkıntı dönemlerinde, çalışanlar birtakım değişimleri somut olarak hissettikleri için (işten çıkarmalar olabilir) bu daha akılda kalıcı olmuştur. Nedensiz bir şekilde değişime gidilebilir diyenler (%15,2), değişim yapılması için herhangi bir kriz veya benzeri bir durum gerekmez, her zaman her türlü değişimi şirketim zaten uyguluyor demektir.

### 3.4.3. Değişim Kararının Verilmesi

#### 3.4.3.1. Değişim Kararını Kimin Verdiği

Ankete katılanların “ Şirketinizde Değişim Kararını Kim Verir?” sorusuna verdikleri yanıt aşağıdaki gibidir.

**Tablo 3.6:** Ankete Katılanların Değişime Kimin Karar Verdiği Hakkındaki Görüşleri

<b>Değişim Kararını Kim Verir?</b>	<b>Kişi Sayısı</b>	<b>%</b>
Patron	0	0
Yönetim Kurulu	48	88,9
Direktörler	4	7,4
Genel Müdürler/Müdürler	2	3,7
Sorumlular	0	0
Memurlar	0	0
Ortaklar	0	0
<b>Toplam</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Ankete katılanlar büyük bir çoğunlukla (%88,9), değişim kararının Yönetim Kurulu tarafından verildiğini düşünmektedirler. Küçük bir grup ise değişim kararının direktörler veya müdürler/genel müdürler tarafından verildiğini düşünmektedir. Çalışanlar direk bağlı oldukları ve devamlı olarak emirleri aldıkları direktörler ve genel müdürleri/müdürleri değişim kararını veren kişiler olarak görmemektedir. İnsanlar yönetim kurulu ile birebir muhatap olmamasına rağmen, şirketteki değişimlerden yönetim kurulunu sorumlu tutarak doğru bir saptama yapmışlardır. Bunun anlamı, şirket içi iletişimin güçlü olduğu ve üst yönetimce çalışanlara devamlı geribildirimde bulunulduğudur. Çalışanlar direktörleri ve genel müdürleri/müdürleri kendileri gibi şirketin birer çalışanı olarak görmektedirler. Halbu ki çoğu şirkette insanlar yönetim kurulundan bile habersizdirler.

Buradaki diğer bir ilginç sonuç ise, çalışanların, sorumlular, memurlar ve ortakları kesinlikle değişim kararını veren organlar olarak görmemeleridir. Özellikle hissdarların değişim konusunda kesinlikle karar veren kesim olarak görülmemesi ilginç. Çünkü, ortaklar ellerindeki hisseler ne kadar küçük olursa olsun, zamanında şirketin kurulmasına paydaşlık yapmış kişilerdir ve özellikle Yozgat Fabrikasında ortaklara büyük saygı duyulur. Buna rağmen ortakların hiç bir şekilde bu sürece dahil edilmemesi ilginçtir.

### **3.4.3.2. Değişimin Açıklanması**

Ankete katılanlara “ Şirketinizde Değişim Kararını Kim Verir?” sorusunu yönelttik. Soruya verilen cevaplar ise Tablo 11’de görülmektedir.

**Tablo 3.7:** Ankete Katılanların Değişimi Kimin Açıkladığına Dair Görüşleri

<b>Değişimi Kim Açıklar?</b>	<b>Kişi Sayısı</b>	<b>%</b>
Üst Yönetim	40	74,1
İlk Amirler	14	25,9
Danışmanlar	0	0
Çalışan Kendisi Öğrenir	0	0
<b>Toplam</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Çalışanlar, değişimi %74,1 ile daha çok üst yönetim (başkan,direktör,genel müdür) açıklar demektedirler. Bu sonuç, değişimin açıklanması sırasında karışıklığı önlemek adına, değişim yönetimi ile ilgili uygun bir veri sağlamaktadır. Eğer değişimin açıklanmasını kimseye bırakmayıp herkesi kendi haline bırakırsanız, bu, kargaşa, korku ve bilinmezliği doğuracaktır. Ayrıca, değişimi üst yönetimin açıklaması, bu işi dışardan kişilere veya çalışanların kendisine bırakmaması işin sahiplenildiği duygusu yaratarak, bağlılık ve güveni artıracaktır.

Anket uyguladığımız çalışanların %25,9'luk kısmı ise, değişimin ilk amirler tarafından açıklandığını belirtmişlerdir. Bu durum, değişim üst yönetimce açıklandıktan sonra ilk amirlerin çalışanlarını bilgilendirdiği ve hemen uygulamaya başladığı anlamı taşıyabilmektedir.

#### **3.4.3.3. Değişimin Çalışanlara Nasıl Açıklandığı**

Ankete katılanlara “değişim çalışanlara nasıl açıklanır?” sorusunu sorduk ve aşağıdaki cevapları aldık.

**Tablo 3.8:** Değişimin Hangi Yolla Açıklandığı

<b>Değişim nasıl açıklanır?</b>	<b>Kişi Sayısı</b>	<b>%</b>
Sözlü ve yazılı olarak	26	48,1
Hizmet içi eğitim yoluyla	0	0
Toplantılar aracılığı ile	26	48,1
Diğer	2	3,8
<b>Toplam</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Ankete katılanların neredeye tamamı (96,2), değişim, sözlü-yazılı olarak ve toplantılar aracılığı ile açıklanır demektir. Bu oldukça uygun bir durumdur. İnsanların değişimi kendiliğinden, rastgele, şans eseri öğrenmeleri yerine üst yönetim tarafından bire bir tems halin de öğrenmeleri değişimi algılamaları ve uygulamaları açısından oldukça önemlidir.

Örneğin, Yibitaş Lafarge hisselerinin Cimpor'a devri sırasında, satı sürecinin her adımı üst yönetim tarafından bütün çalışanlara devam olarak açıklandı. İnsan Kaynakları devamlı fabrika ziyaretleri ile çalışanlara toplantılar düzenleyerek, onların akıllarındaki sorunları giderdi. Kişiler özlük hakları ve diğer bütün haklarının korunması açısından devamlı bilgilendirildi. Hatta Ceo, tüm fabrikaları bir kaç kez gezerek, bütün çalışanlara bire bir seslendi ve soruları yanıtladı. Konuşmak isteyen herkeze konuştu. Devamlı mailler gönderilerek, insanlar satış süreci hakkında güncel bilgiler aldılar ve sonunda gayet yumuşak bir geçişle zararsız bir değişim yaşandı.

#### **3.4.4. Değişim Esnasında Çalışana Düşen Görev**

Ankete katılanlar "şirketinizde değişim gerçekleştirilirken size düşen görev nedir?" sorusunu Tablo 11'deki gibi cevaplandırmışlardır.

**Tablo 3.9:** Değişim Esnasında Çalışanların Görevi

<b>Görev</b>	<b>Kişi Sayısı</b>	<b>%</b>
Değişimin planlanması	10	18,5
Değişimin başlatılması	2	3,7
Değişimin uygulanması	20	37,1
Verilen görevi yapmak	22	40,7
<b>Toplam</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Kişilerin değişim esnasındaki görevleri, pozisyonları ile ilişkili olduğundan, “verilen görevi yapmak” cevabı %40,7 ile ve “değişimin uygulanması” cevabı % 37,1 ile en çok verilen cevaplardır. Üst ve orta kademe yönetim ise daha çok değişimi planlama ve değişimi başlatma görevi görmektedir.

### 3.4.5. Değişimin Planlanması

Ankete katılan çalışanların “ şirketinizde değişim planlı ve kontrollü bir biçimde yapılıyor mu?” sorusuna cevabı aşağıdaki şekilde olmuştur.

**Tablo 3.10:** Değişimin Planlanması

<b>Şirketinizde Değişim planlı ve kontrollü yapılıyor mu?</b>	<b>Kişi Sayısı</b>	<b>%</b>
Evet	50	92,6
Hayır	4	7,4
<b>Toplam</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Tablo 14'den de görüleceği üzere, ankete katılanların, küçük bir azınlık hariç, neredeyse tamamı (%92,6), şirketlerindeki değişimin planlı gerçekleştiğini söylemektedir. Bu sonuç, değişim yönetiminin etkinliği açısından oldukça faydalıdır. Planlı bir değişim yönetiminin her zaman daha iyi sonuçlar vereceğini daha önce de tekrarlamıştık. Planlı bir yönetim, zaman ve iletişim açısından kopukluk yaratmaz, kimin ne yapacağını ortaya koyar ve işlerin karmaşık bir hale gelmesini engeller. İstenen sonuca zamanında sağlar.

### 3.4.6. Değişime Verilen Tepki

#### 3.4.6.1. Değişime Gidilmesi Durumunda Gösterilecek Tepki

Ankete katılanların “şirketinizde değişime gidilmesi durumunda hangi fikre katılıyorsunuz?” sorusuna verdikleri yanıtlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 3.11:** Ankete Katılanların Şirketin Değişime Gitmesi Durumundaki Düşünceleri

<b>Değişime gidilmesi halinde düşünceniz</b>	<b>Kişi Sayısı</b>	<b>%</b>
Değişim gerekli değildir	0	0
Değişim ortama uymada çok önemlidir, şirketler değişerek devam eder	54	100
Değişim zararlıdır	0	0
<b>Toplam</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Sonuçlardan da görüleceği gibi, ankete katılanların tamamı, şirketlerinin değişime gitmesi durumunda, “değişim ortama uymada çok önemlidir, şirketler değişerek devam eder” düşüncesini savunmaktadırlar. Bu, çalışanların değişim hakkında ne kadar olumlu düşündüklerini, değişimin zararlı bir süreç olmadığını ve gereksiz de olmadığını göstermeleri açısından önemlidir.

### 3.4.6.2. Değişime Direniş

Ankete katılanlara “şirketinizde değişime karşı direniş olmaktadır mı?” sorusunu yönelttik ve Tablo 16’daki cevapları aldık.

**Tablo 3.12:** Şirketinizde Değişime Karşı Direniş Olmakta mıdır?

<b>Direniş Olmakta mıdır?</b>	<b>Kişi Sayısı</b>	<b>%</b>
Evet	16	29,6
Hayır	38	70,4
<b>Toplam</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Ankete katılanlar %70,4 oranında şirketimizde değişime karşı direniş olmamaktadır demektedirler. Bu durumun şirkette insanların, genel olarak değişime açık olduklarını, bundan endişelenmediklerini ve değişimle ilgili herhangi bir belirsizlik veya karamsarlık hissetmedikleri anlamlarını taşıdığını söyleyebiliriz. %29,6’lık grup ise değişime karşı direniş olduğu görüşünü savunmaktadırlar. Buna göre ise, çalışanların değişim esnasında bir takım çekincelerinin olduğu veya şirkette bazı çalışanların direnç gösterebileceğine inandıkları sonucunu ortaya koymaktadır.

### 3.4.6.3. Değişime Karşı Direncin Nasıl Olduğu

Ankete katılanlar “şirketinizde değişime karşı direniş olmakta ise bu nasıl olmaktadır?” sorusunu aşığıdaki gibi cevaplandırmışlardır.

**Tablo 3.13:** Değişime Karşı Yapılan Direncin Çeşidi

Değişime Direnç	Kişi Sayısı	%
Aktif olarak değişime karşı koyma	12	75
İşleri yavaşlatma	2	12,5
Yönetimle iletişimi kesme	2	12,5
<b>Toplam</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Tablodan da görüleceği üzere ankete katılanların çoğu bu soruyu yanıtlamamışlardır. Bunun nedeni, çalışanların büyük bir çoğunluğunun zaten şirkette değişime karşı herhangi bir direniş olduğunu düşünmemeleridir. Değişime karşı direniş olduğunu düşünenlerin büyük çoğunluğu ise bunun “aktif olarak değişime karşı koyma” şeklinde olduğunu belirtmiştir. Buradan anlaşılan, değişime olan direnmenin işleri yavaşlatma ya da yönetimle iletişimi kesme gibi pasif olarak değil, aktif bir biçimde direnme olduğunu göstermektedir.

### 3.4.6.4. Değişime Direnmenin Nedeni

Ankete “şirketinizde yapılan değişime direnmenin nedeni ne olabilir?” sorusunu ankete katılanlar şu şekilde cevaplandırmışlardır.

**Tablo 3.14:** Değişime Direnmenin Nedeni

<b>Direnmenin Nedeni</b>	<b>Kişi Sayısı</b>	<b>%</b>
Çalışanların yeni duruma uyacak kapasitesinin olmamasından	6	17,6
Çalışanların işlerini kaybedecekleri korkusundan	18	52,9
Çalışanların mevcut gelirlerini kaybetme korkusundan	0	0
Çalışanların değişme konusunda bilgilendirilmemelerinden	4	11,9
Yönetime güven duymamalarından	6	17,6
<b>Toplam</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

Çalışanlar değişime direnmenin nedenini büyük oranda (52,9) işlerini kaybetmeleri korkusu olarak belirtmişlerdir. Bu sonuç, şirket açısından oldukça enteresandır. Çünkü, şirkette işçi devir oranı çok düşük seviyelerdedir. Çalışanların böyle bir korku edinmesine neden olacak işten çıkarmalara neredeyse hemen hemen hiç rastlanmamaktadır. Ayrılımların büyük nedeni emeklilik, transfer veya zaruri nedenlerdir. Çalışanlar büyük bir olasılıkla, böyle bir kaniya, şirketin satış sürecinde vardılar. Yibitaş Lafarge hisselerinin Cimpor'a devrinden sonra, yüksek hisse sahiplerinin yakınlarının işlerine son verilmişti (Ancak bu o dönemde gayet olumlu bir tavırdı, çünkü bu kişiler sırtlarını hisse sahibi yakınlarına dayadığı için şirkete faydadan çok zararları vardı ve hemen hepsi de gizli işsizdi). Şirket (çok uc bir neden

olmadıkça) çalışanlarına işlerini kaybetme korkusunu hiç yaşatmamıştır. Hatta insan kaynakları çalışanları arasında şöyle bir söylem vardır; “bu şirkete girmek de, bu şirketten çıkmak da zordur”. İşçi devir oranının yükselmesi insan kaynakları çalışanları ve bazı müdürler için performans değerlendirmesinde eksi nottur. Bu çalışanlar performans değerlerini etkileyen yıllık hedeflerine “işçi devir oranının azaltılması” ve “kilit personelin şirkette tutulması için çalışılması” gibi kritik hedefler koyarlar.

### 3.4.7. Yönetim Biçimi

Ankete katılanlara “şirketinizin yönetim biçimi hangisine uymaktadır?” sorusu yöneltilmiştir. Buna göre;

**Tablo 3.15:** Şirketin Yönetim Biçimi

Yönetim Biçimi	Kişi Sayısı	%
Merkezci	38	73,1
Yerinden Yönetimci	2	3,8
Katılımcı (hem merkez hem yerinden)	12	23,1
<b>Toplam</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Ankete katılanların, şirketlerinin yönetim biçimleri hakkındaki görüşlerini değerlendiren bu soruya göre, %73,1 ile çalışanlar şirketlerinin merkezci bir yönetime sahip olduklarını düşünmektedirler. Bu doğru bir saptamadır. Şirket, Ankara'daki merkezinden yönetilmekte ve her türlü süreçte olduğu gibi değişim sürecinde de kararlar merkezi verilmektedir. Fabrika/tesis beyaz yaka çalışanları daha çok uygulamaya ve yürütmeye yönelik iş görmektedirler. Bu durum, çok başlılığı önlediği gibi verilen kararların bütünlük içinde ve hızlı bir biçimde uygulanmasına yardımcı

olmaktadır. Fabrikalar da genel müdürler ve beton tesislerinde bölge müdürleri büyük bir etki yaratmayacak ancak acil uygulanması gereken bazı süreçlerde ve merkezin aldığı bazı kararların son şeklinin verilmesi gereken yerlerde kararlar verebilmekte ve bunları uygulayabilmektedir. Bu durumda %23,1 (yerinden yönetimci) ve %3,8 (katılımcı) olarak anketimize yansımıştır.

### 3.4.8. Değişim Yöneticileri

Şirketteki değişim yönetmekle sorumlu insanlar hakkındaki düşünceleri ölçmek istediğimiz “şirketinizde değişimi yönetenler sizce gerekli altyapıya sahip mi?” sorusunu ankete katılanlar aşağıdaki gibi cevaplandırmışlardır.

**Tablo 3.16:** Değişim Yöneticilerinin Yeterliliği

<b>Değişimi yöneticisi gerekli altyapıya sahip mi?</b>	<b>Kişi sayısı</b>	<b>%</b>
Evet sahip	34	68
Hayır değil	16	32
<b>Toplam</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Şirkette değişimi yöneten insanların yeterliliği hakkındaki sorumuzla, çalışanların bu insanları yeterli görüp görmemesinin yanı sıra, bu kişilere olan güven, bağlılık gibi etmenleri de izleyebiliriz. Çünkü anketimizi cevaplayanlar bu soruyu cevaplandırırken hakkında fikir yürüttüğü insanı şahsen tanıdığı için diğer özellikleride kendi içinde harmanlayıp soruyu yanıtlamışlardır. Buna göre %68 ile çoğu çalışan değişimi yöneten liderine güvenmekte ve onu bu konuda yeterli görmektedir. Bu değişimin gerçek

amacına ulaşmasında şirkete büyük katkılar sağlamaktadır. %32'lik grup ise değişim yöneticilerini yeterli bulmayan bir tavır sergileyerek, değişim yönetimi sürecinde bu insanlara tam anlamıyla bağlı kalamayacaklarını veya başka kişilerin süreci yönetmesi gerektiğini göstermektedir.

### 3.4.9. Değişimin Neden Olduğu Sorunun Çözümü

Ankete katılanlara “sizce değişimin neden olduğu sorunun çözümü için hangisi yapılmalı?” sorusu sorulmuş ve aşağıdaki cevaplar alınmıştır.

**Tablo 3.17:** Değişimin Neden Olduğu Sorunun Çözümü

Sorunun çözümü	Kişi Sayısı	%
Değişim öncesi duruma dönmek gerekir	0	0
Değişimi daha köklü yapmak gerekir	10	18,5
Değişimden etkilenenlerin görüşleri çerçevesinde hareket etmek gerekir	44	81,5
<b>Toplam</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Ankete katılanların %81,5'i daha hümanist bir tavır göstererek, değişimin neden olduğu sorunun çözümünde, değişimden etkilenen insanların görüşlerine önem vermişlerdir. Bu durum gayet olumludur. Çünkü, değişim sonrası yapılan hatalarda ısrarcı olmamak bağlamında bu görüş gayet mantıklı ve uygulanabilir. Çalışanların görüşlerine önem veren bir şirket için de en doğrusu budur. Bu tutum sorunun giderilmesi sırasında işleri

de kolaylaştıracaktır, çünkü, iletişim, geribildirim gibi çalışana önem veren çalışanı sürece dahil eden konuların değişim yönetimine olan olumlu katkılarında daha önce de bahsetmiştik. Değişimi köklü yapmak gerekir diye daha katı bir görüşü savunanların oranı ise 18,5'dir. Değişim öncesi duruma geri dönmek gerekir gibi değişim yönetiminden uzak bir cevaba ise kimse katılmamıştır.

### 3.4.10. Değişim Fikrinde Çalışanın Sınırlandırıcısı

Ankete katılanların, değişim yapılması fikrinde, onları nelerin sınırlandığını, onları nelerin önlendiği düşüncesini ölçmek istediğimiz "idealinizdeki değişimleri gerçekleştirememenin en büyük nedeni nedir?" sorusunu şu şekilde cevaplandırmışlardır.

**Tablo 3.18:** Düşünülen Değişimin Gerçekleştirilememesinin Nedeni

Değişimi Gerçekleştirememenin Nedeni	Kişi Sayısı	%
Çalışanların nitelik ve davranışları	14	26,9
Şirkette yerleşmiş olan köklü gelenek ve alışkanlıklar	26	50
Yönetimin değişimi gerçekleştirecek yeterlilikte olmaması	4	7,7
Diğer	8	15,4
<b>Toplam</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Ankete katılanların %50'si ideallerindeki değişimi gerekleştirmemenin nedenini şirkette yerleşmiş olan kokl gelenek ve alışkanlıklar olarak gormektedirler. Bu doğru bir neden sayılabilir. nk şirketin neredeyse iki asırlık olan geçmişi, şirkette bazı geleneklerin oluşmasına ve alışkanlıkların kokl olmasına neden olmuştur diyebiliriz. Katılanların %26,9'u çalışanların nitelik ve davranışlarını, %7,7'si yönetimin değişimi gerçekleştirecek yeterlilikte olmamasını ve %15,4' ise başka nedenleri ideallerindeki değişimi gerekleştirmemenin nedeni olarak gormektedir.

#### 3.4.11. st Yönetimin Değişime Açıklığı

Ankete katılanlara “st yönetime değişim yapılması konusunda öneride bulunabiliyor musunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Buna göre;

**Tablo 3.19:** st Yönetimin Değişime Açıklığı

<b>st yönetime değişim yapılması konusunda öneride bulunabiliyor musunuz?</b>	<b>Kişi Sayısı</b>	<b>%</b>
Evet öneride bulunabiliyorum, şirketim önerilere açık	38	76
Hayır öneride bulunamıyorum, şirketim önerilere kapalı	12	24
<b>Toplam</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Değişim yönetimi sürecinde şirketin önerilere açık olması, değişimin sağlıklı gerçekleştirilmesi, insanların tepkilerinin azaltılması gibi bir çok yönden son derece önemlidir. Ankette de katılımcıların %76 gibi büyük bir çoğunluğu üst yönetime önerilerde bulunulabildiğini söylemektedir. Zaten şirketin bu amaca yönelik oluşturduğu ve çok uzun süredir kullandığı bir “öneri değerlendirme” prosedürü bulunmaktadır. Buna göre çalışanların her konuda önerilerde bulunabileceği ve katma değer getiren önerilerinin ödüllendirileceği tanımlanmaktadır. Öneride bulunamıyorum diyen %24 ise ya bu prosedürün farkında olmayan ya da bir şekilde engellenmiş bir gruptur.

### **3.5- ANKETİN GENEL DEĞERLENDİRMESİ**

Değişim yönetiminin gerekliliğinin ve faydalarının ortaya konulması açısından çalışan tepkilerinin ve görüşlerinin belirtilmesi bu yönetim sürecinin uygulanması gerektiğini göstermesi açısından son derece önemlidir. Bir değişim sürecinin başı boş bir şekilde bırakılması, iletişimin olmaması, düşünce paylaşımları ve bilgi alışverişinin yapılmaması gibi durumlar orataya konulmak istenen değişimi olumsuz etkileyecek, olası bir iyileştirme çabası neticesiz kalacaktır. İnsanların düşüncelerini ve tepkilerini ortaya koyduğu bu anket çalışması da değişimin yönetilmesi gerektiğini bir kez daha göstermiştir.

Çalışmanın uygulandığı şirket çalışanları görevleri, kıdemleri ve eğitim durumları itibarıyla bir değişim yönetimi sürecinde pasif kalmayacak, anket çalışmasında ise aktif ve bilinçli bir yapıyla çalışmayı destekleyecek nitelikte oldukları görülmektedir. Karar verici pozisyonda olarak görebileceğimiz müdür ve sorumlu olarak çalışan beyaz yakalı bu grup her türlü yönetim aşamasında olduğu gibi değişim yönetimi sürecinde de en aktif gruptan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla, bu grubun ankete katılanlarda çoğunluğu oluşturması çalışmamızın verimliliğini artırması

açısından oldukça önemlidir. Ankete katılanların kıdem durumlarını gösteren tabloda veriler arasında çok fark olmaması, hem tecrübeli grubun hem de yeni başlayanların aşağı yukarı aynı oranlarda olması, daha çok değişim görmüş grup ile değişime, tecrübeli olanlara nazaran, daha açık olan grubun değişime ve değişim yönetimi olan tepkileri, katılımları, uyumları vb. açısından çeşitlilik sağlamış ve farklı bakış açıları ortaya koymamıza yardımcı olmuştur. Ankete katılanlarını büyük bir çoğunluğunun lisans ve yüksek lisans eğitimi görmüş kişiler olması ise çalışmanın anlaşılabilirliğini artırmış ve cevapların bilinçli verilmesi sonucunu ortaya koymuştur.

Değişim devamlı olarak süregelen bir kavramdır ve her zaman hayatımızın içinde olmuştur. Şirketler için ise artık bu bir gereklilik halini almıştır. Özellikle de uluslar arası büyük kuruluşların uyum sağlama yetenekleri sayesinde sektörlerinde söz sahibi oldukları bilinmektedir. Öyleki dünyanın en köklü, en büyük şirketleri merkezlerinden çok uzakta olan, kültürü, yaşam biçimi, ekonomisi tamamen farklı bir başka ülkenin herhangi bir bölgesinde bile faaliyette bulurken sanki o bölgenin kurumu gibi çalışmakta, yalnız ekonomik olarak üretimde veya hizmette bulunmamakta, bununla birlikte paydaş adını verdikleri bölge insanı ve kurumları ile her türlü sosyal faaliyeti de rahatça yürütmektedirler. Böyle bir durum da hem çalışanlarda hem de bölge insanında bir aidiyet duygusu yaratmakta bu da şirketin verimliliğini artırmaktadır. Büyük küresel şirketlerin başarısındaki en büyük etkenlerden birinin de faaliyette bulunduğu çevreye olan uyumu ve her türlü değişimi anında yönetmesi veya takip etmesidir. Anket çalışmamızda da çalışanların çoğunluğu şirketlerinin devamlı bir değişim içinde olduğunu vurgulayarak düşüncelerimizi desteklemişlerdir.

Şirketler her zaman ve her durumda bir değişim içine girebilirler. Değişim yapılması için herhangi bir neden gerekmemektedir. Şirketin bir nedenden dolayı zor bir duruma düşmesi veya tam tersi olarak durumunun iyileşmesi bir değişim yönetimi sürecinin başlatılmasına neden olabileceği gibi nedensiz bir şekilde de değişim içine girilebilmektedir. Anket

çalışmasının uygulandığı şirket çalışanları da şirketlerinin hangi durumlarda bir değişim içine gittikleri sorusuna farklı yanıtlar vererek ve bir tek cevaba yığılmayarak bu durumun farklılık gösterebileceğini ortaya koymuşlardır.

Değişim kararı genellikle üst yönetimler tarafından verilmekte, bu karar yine bu kişilerce veya bir alt birimlerce tüm çalışanlara açıklanmakta ve bunun planlanması ve uygulanması ise genellikle orta düzey çalışanlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Anket uygulamasının yapıldığı şirkette de durum bu şekilde görülmektedir. Kararın açıklanma biçimi ise çoğunlukla sözlü-yazılı olarak veya toplantılar aracılığı ile olmaktadır. İnsanların bu tür kararları kararı alan kişiler tarafından öğrenmeleri iletişimi güçlendirmekte ve değişime olan inancı artırarak katılımı da en üst düzeye çıkartmaktadır. Anketimizin bu bölümlerinde alınan cevaplarda çalışmamızı desteklemektedir.

Değişim yönetiminin planlı olması bu yönetimin olmasa olmazlarından. Rastgele bir değişim, yönetim özelliği içermeyecek, olağan bir değişim, iyileşme hatta düzensizleşme de olabilecektir. Özellikle şirketlerde bir değişim sürecine gidilecekse bunun planlı ve kontrollü bir şekilde olması şarttır. Aksi durumda değişim yarardan çok zarar getirecek, çatışmayı, uzaklaşmayı hatta verimliliği azaltacaktır. Ancak iyi bir şekilde planlanan ve kontrollü olarak yönetilen değişim süreçleri istenen sonuçların elde edilmesinde yardımcı olacak, geçiş süreçlerinde olası zararları minimum düzeye indirecektir. İnsanlar değişime genel olarak açık görünmekle birlikte yönetilmedikleri taktirde bu özelliklerini tam olarak ortaya koyamamakta iyi niyet bir süre sonra yerini kişisel çıkarları korumaya, korkulana direnmeye bırakmaktadır. Bu nedenle de çalışanların hemen hepsi değişimin planlı ve kontrollü olduğunu belirtmektedirler.

Çalışanlar da genel olarak değişimin gerekliliği ve önemi hakkında bilinçlidirler. Bazen davranışsal olarak dışa vurmasalar da fikir olarak şirketlerin devamlı bir değişim içinde olması gerekliliğini savunmaktadırlar. Şirketlerin değişerek büyüdüğü, takip edildikleri sürece

lider kaldıkları bunu da değişimi yaratarak orataya koydukları bilinen bir gerçektir. Bu durum, değişimin planlı, kontrollü, temel değerleri bozmadan yapıldığı sürece herkes tarafından kabul edilmektedir. Çalışanların hepsi de “değişim oratama uymada çok önemlidir, şirketler değişerek devam ederler” cevabını vererek tezimizi güçlendirmişlerdir.

Değişimin ortaya çıkardığı en önemli problemlerden birisi de değişime olan direniştir. İnsanlar yeniliklere ne kadar açık olurlarsa olsunlar bir çok nedenlerden dolayı bazen değişime direnç gösterebilmektedirler. Anket çalışmasını uygulandığı şirket çalışanları da şirketlerinde meydana gelen değişime karşı direniş olduğunu belirtmişlerdir. Ancak çoğunluk herhangi bir direnmenin olmadığını belirtmiştir. Bir takım kaygılar veya problemler değişime direnç getirmektedir. Tamamiyle bir katılımın olması çok zordur. Çünkü içinde insanın olduğu bir ortamda herkesi memnun etmek imkansızdır ve başka bir takım problemlerde baş gösterebilecektir. Değişime direnmenin farklı biçimleri vardır. Üzerinde çalıştığımız şirket personeli böyle bir direniş olduğunda bunun aktif olarak değişime karşı koyma şeklinde olduğunu belirtmişlerdir. Bunun anlamı, çalışan istemediği şeyi direk olarak belirtebilmekte veya dile getirebilmektedir. Değişime olan direncin en güçlü biçimde ortaya koyma şekli olarak aktif karşı koyma biçimi seçilmiştir. İnsanlar farklı nedenlerle değişime direnebilmektedirler. Bunlar kişisel olabileceği gibi çevresel etmenler nedeni ile de olabilir. Kişisel nedenleri yetersizlikler veya farklı kaygılar oluştururken çevresel etmenleri güvensizlik duygusu, iletişim eksikliği gibi nedenler oluşturabilir. Anket çalışmasına katılan çalışanlara göre değişime olan direnişin en büyük nedenlerinden birisi, kişisel nedenlerden birisi olan, çalışanların işlerini kaybetme korkusudur. İletişim eksikliği veya yöneticilere güvensizliğin olmaması gibi şirket lehine olan durumlar nedeni ile çalışana sadece değişime direnme nedeni olarak işini kaybetme korkusu kalmaktadır. Bu da değişim süreçlerinde yönetimin ve şirketin elinden geleni yaptığını göstermektedir.

Değişim süreci genel olarak tek bir elden yönetildiği zaman daha etkili sonuçlar verebilmektedir. Kararlar merkezden verilir ve uygulama kısmı yerinden yapılırsa hedefe ulaşmak daha kolay olabilir. Farklı yerlerden verilecek farklı kararlar farklı hedefler doğurabilir. Bu nedenle yönetim biçiminin merkezci olması değişim yönetimini de olumlu etkileyecektir. Çalışanlar da ankette şirketlerinin yönetim biçimini merkezci olarak belirtmişlerdir.

Değişim yöneticileri, değişim yönetmindeki hedeflere ulaşmadaki kilit kişilerdir. Değişim yöneticilerinin kalifiyesi ve onlara duyulan güven değişimin başarısı ve çalışanların değişime olan açıklığı için son derece önemlidir. Yöneticisinin gerekli alt yapıya sahip olmadığını düşünen veya ona güven duymayan çalışan yönetim sürecinde kendisini değişime kapatacak ve varılmak istenen hedeflere ulaşmada direnç gösterebilecektir. Cimpor çalışanları da değişim yöneticilerin gerekli alt yapıya sahip olduklarını belirterek onlara duydukları güveni ortaya koymuşlardır.

Değişim yönetimi sürecinde değişim bazı sorunları beraberinde getirebilecektir. Karşılaşılabilecek sorunlarda ise farklı çözüm yöntemleri uygulanabilmektedir. Ankete katlanlara göre değişimin getirebileceği bir soruna en iyi çözüm değişimden etkilenenlerin görüşleri çerçevesinde hareket etmektir. Bunun nedeni ise açık bir iletişim, grup çalışması ve tepkilere göre problemlerin çözülmek istenmesidir. Bu çözüm yöntemi değişim için kullanılabilir en rasyonel çözüm yöntemlerinden birisidir. Zira değişim yönetiminin etkinliğini en iyi ölçecek yöntem tepkilerin gözlemlenmesidir. İyi gözlemlenen tepkiler ve çalışanların vereceği öneriler değişimin getireceği bir problemin çözümünde kullanılabilir en iyi yöntemlerdir.

İstenilen değişimin gerçekleşmemesi veya istenilen ölçüde gerçekleşmemesinin nedeni sadece değişim yöneticileri veya uygulanan yöntemler olmayabilir. Yönetimin değişimi gerçekleştiremeyecek yeterliliklikte

olmasının yanında çalışanların nitelik ve davranışları veya şirkette yerleşmiş olan köklü gelenek ve alışkanlıklar da buna neden olabilmektedir. Cimpor çalışanlarına göre düşünülen değişimin gerçekleştirilememesinin büyük bir nedeni de şirkette yerleşmiş olan köklü gelenek ve alışkanlıklardır. Gerek Lafarge'ın iki asırlık geçmişi gerekse Cimpor'un otuz yıla ulaşan kurumsal yapısı bazı köklü geleneklerin oluşmasına neden olmuş olabilir. Ancak gelenekleri oluşturan insanlardır. Bu nedenle gerçekten katma değeri olduğuna inanılan bir değişim şirket tarafından kesinlikle desteklenecek hatta ödüllendirilecektir. Şirketin bu yönde hazırladığı bir de öneri değerlendirme prosedürü mevcuttur. Bu durum çalışanların önerilerine verilen önemi ortaya koymaktadır.

## SONUÇ

Değişim, farkında olsak da olmasakda, sürekli devamedegelen bir süreçtir. Çalışma hayatı ve organizasyonlar var oldukları günden beri sürekli değişmiş ve gelişmişlerdir. Bu değişim özellikle son yıllarda baş döndürücü bir hızla gelişmiş, neredeyse takip bile edilemez duruma gelmiştir.

Çalışmada da bu değişime müdahale ederek organizasyon için en mükemmel şekilde seyretmesini sağlamak üzere bir yol oluşturuldu. Değişimi yönetmek şeklinde gerçekleşen bu müdahale organizasyonların ve çalışanların ayakta kalabilmesi ve sağlıklı bir şekilde yaşamlarını devam ettirmeleri açısından son derece önemlidir.

İşletmeler hem iç dinamiklerini hem de dışsal çevresini iyi bir şekilde analiz etmek ve bu etkileşim çerçevesinde değişime uyum göstermek durumundadırlar. 21. yüzyıl yöneticisi ve çalışanı; değişimi iyi analiz eden, esnek, uyumlu ve gelişmeye açık bireyler olmak zorundadırlar. Çünkü çevre acımasız ve katıdır, kendisine direneni değil uyum göstereni yaşatır. Karışıklık ve hızlı değişme nedeniyle sorunlar ortaya çıktığında görevlerin kolay ve hızlı bir şekilde tanımlanması, değişime çabuk ve olumlu tepkiler gösterebilen yüksek bir esnekliğin olması ve değişimi yönetebilecek donanımlı liderlerin olması gerekmektedir.

Değişim yönetimi sırasında insan unsurunun ne kadar önemli olduğu bilinmektedir. Bu süreçte insan, ihmal ve göz ardı edilmemesi gereken son derece önemli bir unsurdur. İnsan değişim yaratır, planlar, uygulamalar ve bundan etkilenir. Bu etkilenmenin olumsuz yönde olmasını engellemek ve süreçleri buna göre yönetmek gerekmektedir. Burada önemli olan, iletişimi, geri bildirim, açıklamayı ve yönlendirmeyi ihmal etmemektir. Bunlar, kişiyi değişim yönetiminden soğutmayan, sürece dahil eden ve olumsuz tepkiler göstermesini en alt seviyeye indiren dışlılardır. Yönetim sürecinde bu dışlılardan oluşan büyük bir çarktır. Çarkın istenildiği yönde ve

sürekli dönmesi isteniyorsa dışlilere dikkat etmek gerekmektedir. İnsan son derece hassas bir varlıktır. Değişim yönetimi sürecindeki küçük bir ihmalden etkilenir ve amaçlara ulaşmada engel teşkil edebilir.

İnsanları, bu süreçte en iyi şekilde idare etmenin yollarından birisi de değişim için gruplar oluşturmaktır. Bu gruplara alınacak üyeler, başlangıçta söz edilen, uyumlu, değişime açık, analitik düşünce kabiliyeti yüksek, sorumluluk alabilen ve yönetebilen kişiler olmalıdır. Sağlam gruplar sağlam örgütler demektir. Daha sonra bu insanları şirketin amaçları doğrultusunda yönlendirip cesaretlendirmelisiniz ki daha önceden yapılan planlar çerçevesinde çizilen yolda şirketle birlikte yürüsünler. Bütün bunlar tek başına yapılamaz, bu nedenle bu insanlara ihtiyaç duyulmaktadır.

Şirket yönetim biçimi etrafında, değişim kararlarını almalı, bunları planlamalı ve insanlara açık ve net olarak aktarmalıdır. Anlaşılamayan değişimler bilinmezliği ve korkuyu getirir; korku ise yabancılaşmayı, çatışmayı ve en kötüsünde yönetime direnmeyi getirir. Anlamayan insan, korkan insan, dışlanan insan değişim yönetimi sürecinde ve bu uğurda uygulanmak istenen strateji ve politikalara direnir. Bunu aktif veya pasif bir şekilde yapabilir. Enerji değişimi yönetmek yerine bu tür problemlere yoğunlaştırılırsa tüm uğraşlar boşa gidebilir.

Bazen de sorunlar karşınıza sadece insan direnişleri olarak çıkmaz. Şirketiz de İdealinizdeki değişimi uygulamaya engel olabilir. Bu durum yeterli kapasiteye sahip olmayan yöneticiler veya şirketin köklü alışkanlık ve gelenekleri şeklinde karşımıza çıkabilir. Bunlar da yönlendirilmesi veya değiştirilmesi son derece güç engellerdir.

Üzerinde araştırma yapılan şirket ve bundan edinilen sonuç da, tüm bu düşüncelerin ve anlatılanların daha belirgin olmasına yardımcı olmuş ve süreci desteklemiştir. Şirketin yakın zamanda büyük bir değişim sürecinden geçmiş olması ve bu sürece dahil olunması çalışmada bu

tecrübenin iletilmesini sağlamıştır. Çalışanların değişime olan olumlu bakış açıları, değişim yönetimi sürecinde yönetici çalışan ilişkisinin güçlü olması, çalışanların değişim yöneticilerine olan inancı, üst yönetimin değişime açık olması, direnmenin neredeyse hiç olmaması, değişimin neden olduğu problemlerin çözümü için iletişime güvenmeleri ve bunun gibi bir çok olumlu yaklaşımları, çalışmayı güçlendirmiş ve istenilen yönde ilerlemesinde yardımcı olmuştur.

Sonuç olarak değişimin düzgün yönlendirildiği ve değişime etki edildiği sürece amaçlara ulaşılabilir. Bu etki planlı ve uyumlu bir süreç olduğu takdirde de ulaşılmak istenen amaçlara en kısa ve etkili yoldan gidilebilir. Değişimi yönetmek şeklinde aktarılan bu yol, yorucu olmayan ve daha güvenli bir yoldur.

## KAYNAKÇA

ADAIR, John; **Etkili Değişim**, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2003

AYKAÇ, Burhan; **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanması**, Nobel Yayın, Ankara, 1999

BALCI, Ali; **Örgütsel Gelişme**, Personel Eğitim Merkezi Yayın no: 18, Ankara, 1995

BARUTÇUGİL, İsmet; **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004

BENNIS, Warren; "Liderlerin Lideri Olmak", **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Çev. Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1997

BİNGÖL, Dursun; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2003

BUMİN, Birol; **İşletmecilikte Çağdaş Yönelimler**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003

CAN, Halil, A.Akkün ve Ş. Kavuncubaşı; **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2000

COLLINS, James C. ve Jerry I. Porras; "Şirketinizin Vizyonunu Oluşturmak", **Değişim**, Çev. Meral Tüzel ,Harvard Business Review, Mess Yayınları, İstanbul, 1999

DRUCKER, Peter F.; **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları** , Çev. İrfan Bahçivangil, Epsilon, İstanbul, 1999

DUCK, Jeanie Daniel; “Değişim Yönetimi-Dengeleme Sanatı”, **Değişim**, Çev. Meral Tüzel, Harvard Business Review, Mess Yayınları, İstanbul, 1999

EREN,Erol; **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta, İstanbul, 2001

ERKAL, Mustafa E.; **Sosyoloji**, Der Yayınları, İstanbul, 1999

ENZ, Jac Fitz ve Jack J. Phillips; **İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon**, Çev. Pınar Alp Dinç ,Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2002

GIDDENS, Anthony; **Sosyoloji**, Çev. Hüseyin Özel , Ayraç Yayınevi, Ankara, 2000

GUNDLING, Ernest; **Yeniliğin 3M Yolu**, Çev. Oya Gürbahçe, Academyplus Yayınevi, 2002

HAMMER, Michael ve James Champy; **Değişim Mühendisliği**, Çev. Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1994

HURST, David K.;**Kriz ve Yenilenme**, Çev. Ela Güldemir, ALFA, 2000

KAVRAKOĞLU, İbrahim; **Değişim ve Yaratıcılık**, Kalder Yayınları, 1998

KOCABAŞ, Füsun; “Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği” , <http://www.manas.com>, 2003

KOCACIK, Faruk; “Küreselleşme ve Sosyal Güvenlik”, **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, C.25, No:2, 2001

KOTTER, John P.; “Değişimi Yönetmek: Dönüşüm Çabaları Neden Başarısız Kalıyor?”, **Değişim** , Çev. Meral Tüzel, Harvard Business Review, Mess Yayınları, İstanbul, 1999

KOTTER, John; “Kültürler ve Koalisyonlar”, **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Çev. Sinem Gül , Sabah Kitapları, İstanbul, 1997

LORDOĞLU, Kuvvet, M. Törüner ve N. Özkaplan; **Çalışma İktisadı**, Beta, İstanbul, 1999

MARTIN, Roger; “Şirketin Aklını Değiştirmek”, **Değişim**, Çev. Meral Tüzel, Harvard Business Review, Mess Yayınları, İstanbul, 1999

ÖNCÜ, Ayşe; “Plandan Uygulamaya Değişim Yönetimi”, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları** , Hayat Yayınları 136, İkinci Baskı İstanbul, 2002

PORTER, Michael; “Yarının Avantajlarını Yaratmak”, **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Çev. Sinem Gül, SABAH Kitapları, İstanbul, 1997

PRAHALAD, A. K.; “Büyüme Stratejileri” , **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Çev. Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1997

REDWOOD, Stephen, C. Goldwasser ve S. Street; **Hareket Yönetimi**, Çev. Elvin Akbulut , Scala Yayıncılık, 2001

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek Tüz; **Örgütsel Psikoloji**, Furkan Ofset, Bursa, 2003

SABUNCUOĞLU, Zeyyat; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000

SCHAFFER, Robert H. ve Harvey A. Thomson; “Başarılı Değişim Programları Sonuçlarla Başlar”, **Değişim**, Çev. Meral Tüzel, Harvard Business Review, Mess Yayınları, İstanbul, 1999

SENGE, Peter; “İğnenin Gözünden”, **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Çev. Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1997

STREBEL, Paul “Çalışanlar Değişime Niçin Direnç Gösterir?”, **Değişim**, Çev. Meral Tüzel, Harvard Business Review, Mess Yayınları, İstanbul, 1999

TİSK; “**Çalışma Hayatında Esneklik**” Semineri, Yayın No:195, Ankara, 2000

TİSK; “**Çalışma Hayatında Esneklik**” Semineri, Yayın No:190, Ankara, 1999

TUNCAY, A. Can; “Çalışma Süreleri ve İstihdam Türlerinde Enekleştirme” **Çalışma Hayatında Yeni Gelişmeler: Esneklik**, Çimento Müstahsilleri İşverenleri Sendikası Yayınları, Ankara, 1995

TUNCAY, A.Can; “**Değişim ve Esneklik İhtiyacı , Kamuoyunda Esneklik**” , MESS Yayınları, Yayın No: 311, 1999

TOKTAMIŞOĞLU, Murat; **Kot Pantolonlu Yönetici** , MediaCat Kitapları, İstanbul, 2003

YALÇIN, Azmi; **Değişim Yönetimi**, Nobel Kitabevi, 2002

YENİÇERİ, Özcan; **Örgütsel Değişimin Yönetimi**, Nobel, Ankara, 2002

YÜKSEL, Öznur; **İnsan Kaynakları Yönetimi** , Gazi Kitabevi, Ankara, 2000

ZYMAN, Sergio; **Değiştirmeden Önce Geliştirin**, Çev. Muharrem Nesij Huvaj, CSA Global Yayın Ajansı, 2004

**EK - Anket Soruları**

1.

<b>göreviniz nedir?</b> Memur Uzman Şef Sorumlu Müdür
--

2.

<b>kıdeminiz nedir?</b> 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21 yıl ve üstü
--

3.

<b>eğitim durumunuz nedir?</b> lise ve dengi önlisans lisans yüksek lisans doktora
---

4.

<b>şirketinizin devamlı olarak bir değişim içinde olduğuna inanıyor musunuz?</b> evet hayır
---

5.

<b>şirketiniz daha çok hangi durumlarda bir değişim içine girer?</b> kriz durumlarında satışların azalması durumunda pazarın büyümesi durumunda rekabet durumunda nedensiz bir şekilde değişime gidebilir
--

6.

**şirketinizde değişim kararını kim verir?**

patron  
yönetim kurulu  
direktörler  
genel müdürler/müdürler  
sorumlular  
memurlar  
ortaklar

7.

**çalıştığınız iş yerinde değişme ile ilgili konuları iş görenlere kim açıklar?**

üst yöneticiler  
ilk amirler  
danışmanlar  
çalışan kendi öğrenir

8.

**değişim çalışanlara nasıl açıklanır?**

sözlü ve yazılı olarak  
hizmet içi eğitim yoluyla  
toplantılar aracılığı ile  
diğer

9.

**şirketinizde değişim gerçekleştirilirken size düşen görev nedir?**

değişimin planlanması  
değişimin başlatılması  
değişimin uygulanması  
verilen görevi yapmak

10.

**şirketinizde değişim planlı ve kontrollü bir biçimde yapılıyor mu?**

değişim planlı ve kontrollü yapılır  
değişim plansız yapılır

11.

**şirketinizde değişime gidilmesi durumunda hangi fikre katılıyorsunuz?**

değişim gerekli değildir  
değişim ortama uymada çok önemlidir, şirketler değişerek devam ederler  
değişim zararlıdır

12.

**şirketinizde yapılan değişime karşı direniş olmakta mıdır?**

evet olmaktadır

hayır olmamaktadır

13.

**şirketinizde değişime karşı direniş olmakta ise bu nasıl olmaktadır?**

aktif olarak değişime karşı koyma

işleri yavaşlatma

yönetimle iletişimi kesme

14.

**şirketinizde yapılan değişime direnmenin nedeni ne olabilir?**

çalışanların yeni duruma uyacak kapasitesi olmamasından

çalışanların işlerini kaybedecekleri korkusundan

çalışanların mevcut gelirlerini kaybetme korkusundan

çalışanların değişme konusunda bilgilendirilmemelerinden

yönetime güven duymamalarından

15.

**şirketinizin yönetim biçimi hangisine uymaktadır?**

merkezci

yerinden yönetimci

katılımcı (hem merkez hem yerinden)

16.

**şirketinizde değişimi yönetenler sizce gerekli altyapıya sahip mi?**

evet sahip

hayır değil

17.

**sizce değişimin neden olduğu sorunun çözümü için hangisi yapılmalı?**

değişme öncesi duruma dönmek gerekir

değişimi daha köklü yapmak gerekir

değişimden etkilenenlerin görüşleri çerçevesinde hareket etmek gerekir

18.

**idealinizdeki değişimleri gerçekleştirememenin en büyük nedeni nedir?**

Çalışanların nitelik ve davranışları

şirkette yerleşmiş olan köklü gelenek ve alışkanlıklar

yönetimin değişimi gerekleşirecek yeterlilikte olmaması

diğer

19.

**üst yönetime değişim yapılması konusunda öneride bulunabiliyor musunuz?**

evet öneride bulunabiliyorum, şirketim önerilere açık

hayır öneride bulunamıyorum, şirketim önerilere kapalı

## ÖZET

ELALMIŞ, Ahmet Bilge. Çalışma Hayatı ve Organizasyonlarda Değişim, Değişim Yönetimi ve Değişim Yönetimi Üzerine Örnek Bir Uygulama-Lafarge Türkiye Çimento Grubu-. Yüksek Lisans Tezi. Ankara – 2008

Değişimi yönetmek, değişime etki ederek onu amaçlarınız doğrultusunda kullanmaktır. Değişimin tanımı ve çalışma hayatı ve organizasyonlarda değişimi ele aldığımız ilk bölümden sonra, değişimin nasıl yönetildiğini benim bakış açımıyla ele aldık. Burada genel olarak, etkili bir değişim yönetimi için planlama, geliştirerek değiştirme, ihtiyaçları belirleme, yeni vizyonu oluşturma, değişim yöneticileri, etkili iletişim, uyum ve cesaretlendirme kavramları etrafında değişim yönetimini açıkladık. Daha sonra, değişimin neden olabileceği problemlere de değinerek bir alan araştırması ve bunun analiz edilmesiyle de sürecimizi tamaladık. Değişim, yetenekleriniz etrafında gelişmektir.

### Anahtar Sözcükler

1. Değişim
2. Değişim Yönetimi
3. Gelişim
4. Çalışma Hayatı
5. Organizasyon

## ABSTRACT

ELALMIŞ, Ahmet Bilge. Changing at Labor Life and Organizations, Change Management and a Sample Practice About Change Management-Lafarge Turkey Cement Group-. Master's Thesis. Ankara - 2008

Change management is using the change for your aims by affecting it. After first chapter, which we discuss the description of change and changes at the labor life and organizations, we look at the how to manage the change in my view. Here is, generally we explain an effective change management with these conceptions; planing for managing, changing with evolution, seting the requirements, making the new vision, change managers, effective communication, adaptation and encourage. After, we finished our process by refer to problems which may change create. And an analize of a research. Change is an evolution around your abilities.

### Key Words

1. Change
2. Change Management
3. Evolution
4. Labor Life
5. Organization